



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**PLANO DE MARKETING: KAYAK CARIOCA**

Bruno Fonseca Lopes

Rio de Janeiro/RJ  
2014

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**  
**ESCOLA DE COMUNICAÇÃO**

**PLANO DE MARKETING: KAYAK CARIOCA**

Bruno Fonseca Lopes

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Cristiano Henrique Ribeiro dos Santos

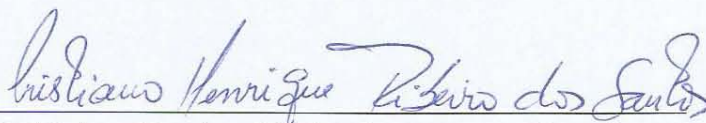
Rio de Janeiro/RJ  
2014

## PLANO DE MARKETING: KAYAK CARIOCA

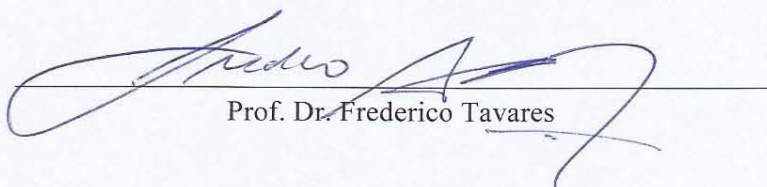
Bruno Fonseca Lopes

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação Publicidade e Propaganda.

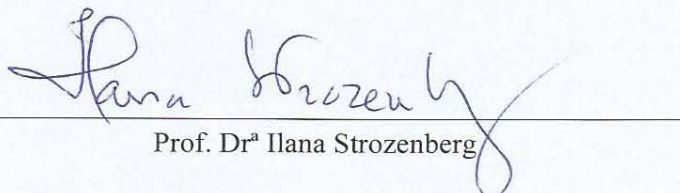
Aprovado por



Prof. Cristiano Henrique Ribeiro dos Santos – orientador



Prof. Dr. Frederico Tavares



Prof. Drª Ilana Strozenberg

Aprovada em: 05 de Dezembro de 2014.

Grau: 9,0 (Note)

Rio de Janeiro/RJ

2014

L864

Lopes, Bruno Fonseca

Plano de Marketing: Kayak Carioca / Bruno Fonseca Lopes. 2014.  
77 f.: il

Orientador: Prof. Cristiano Henrique Ribeiro dos Santos

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro,  
Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2014.

1. Marketing - Planejamento. 2. Estratégia de Marketing. 3.  
Canoagem. I. Santos, Cristiano Henrique Ribeiro dos. II. Universidade  
Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação.

CDD: 658.8

A Marina, que não me abandonou em nenhum momento desde que eu comecei a escrever minha monografia, e aos meus amigos, que eu tive que abandonar temporariamente para conseguir terminá-la.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço à ECO, que me ensinou a ser mais humano.

Agradeço aos meus pais, que sempre trataram minha educação como prioridade.

Agradeço aos grandes amigos que eu fiz na faculdade, que com certeza levarei para a vida.

LOPES, Bruno Fonseca. **Plano de marketing: Kayak Carioca**. Orientador: Cristiano Henrique Ribeiro dos Santos. Rio de Janeiro, 2014. Monografia (graduação em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda). Escola de Comunicação, UFRJ. 77 f.

## RESUMO

Este trabalho foi realizado com o objetivo de criar um plano de marketing para a empresa Kayak Carioca, especializada em serviços de canoagem oceânica, que oferece atividades de cunho esportivo e turístico. Por ser uma empresa pequena e pouco estruturada, o plano proposto terá a missão de ajudar a marca a se fortalecer e se estruturar no mercado em que atua. Para isso, foram propostas quatro etapas. Primeiro, foi realizada a análise do cenário econômico e social do país para definir os objetivos da empresa. Depois, seguiu-se uma análise estratégica do mercado de atuação do Kayak Carioca, através do levantamento de dados sobre o perfil do consumidor e sobre a concorrência. O terceiro passo foi sugerir táticas para atingir os objetivos propostos e, por fim, todos os dados foram incorporados a uma análise SWOT a fim de criar uma análise de equilíbrio do trabalho, fazendo uma fotografia da proposta apresentada ao Kayak Carioca.

Palavras-chave: plano de marketing, marketing estratégico, marketing tático, SWOT, canoagem oceânica

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Capa do Livro “The Voyage Alone in the Yawl ‘Rob Roy’”	17
Figura 2	Caiaque Inuit primitivo	19
Figura 3	Caiaque oceânico	21
Figura 4	Logo antigo do Kayak Carioca	59
Figura 5	Logo novo do Kayak Carioca	59
Figura 6	Aplicação do logo novo do Kayak Carioca	60
Figura 7	Camisa do Kayak Carioca	63
Figura 8	Perfil dos fãs do Kayak Carioca no Facebook	66



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Previsão de vendas para 2015	65
Tabela 2	Preços da concorrência (R\$)	71
Tabela 3	Análise SWOT	72

## **LISTA DE SIGLAS**

ACC	Associação Carioca de Canoagem
ABC	Associação Brasileira de Canoagem
CBCa	Confederação Brasileira de Canoagem
ACA	American Canoe Association
OMT	Organização Mundial do Turismo

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
1.1 HISTÓRIA DA CANOAGEM	16
1.2 CANOAGEM NO BRASIL	17
1.3 MODALIDADES DA CANOAGEM	18
1.4 A CANOAGEM OCEÂNICA	20
1.5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	21
1.6 OBJETIVO GERAL	22
1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
1.8 JUSTIFICATIVA	23
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>25</b>
2.1 MARKETING	25
2.2 MARKETING DE SERVIÇOS	25
2.3 MODELO DE MARKETING	26
2.4 PLANO DE MARKETING	26
2.5 ANÁLISE DO AMBIENTE	27
2.6 SEGMENTAÇÃO E PÚBLICO-ALVO	28
2.7 POSICIONAMENTO	29
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>31</b>
<b>4. PLANO DE MARKETING</b>	<b>33</b>
4.1 DEFINIÇÃO DE VISÃO	33
4.2 DEFINIÇÃO DE MISSÃO	33
4.3 OPORTUNIDADE	33
4.3.1 Situação	33
4.3.2 Objetivos	35
4.4 MARKETING ESTRATÉGICO	36
4.4.1 Consumidor	36

4.4.1.1 Perfil do Consumidor	36
4.4.1.2 Desejos e necessidades do consumidor	37
4.4.1.3 Hábitos de uso e atitudes do consumidor	38
4.4.1.4 Papéis de compra	39
<b>4.4.2 Mercado</b>	40
4.4.2.1 Histórico	40
4.4.2.2 Tamanho do mercado	42
4.4.2.3 Dimensionamento do mercado do Rio de Janeiro	43
4.4.2.4 Estágio da demanda	43
4.4.2.5 Sazonalidade	43
4.4.2.6 Impacto da tecnologia	44
4.4.2.7 Segmentação do mercado	45
4.4.2.8 Participação de mercado das principais marcas	45
4.4.2.9 Concorrentes	46
4.4.2.10 Características de produto/serviço	46
4.4.2.11 Características de ponto (distribuição)	49
4.4.2.12 Características de promoção (comunicação)	49
4.4.2.13 Característica de preço	50
<b>4.4.3 Aspectos Legais</b>	52
4.4.3.1 Requisitos legais	52
4.4.3.2 Legislação em trâmite	53
4.4.3.3 Considerações éticas	54
4.4.3.4 Tributos	54
4.4.3.5 Controle de preços	54
4.4.3.6 Registro da marca	54
4.4.3.7 Código de Defesa do Consumidor	55
<b>4.4.4 Posicionamento</b>	55
4.4.4.1 Posicionamento do serviço	55
4.4.4.2 Ciclo de vida e estratégia de marketing	55
<b>4.5 MARKETING TÁTICO</b>	56
<b>4.5.1 Produto/Serviço</b>	56
4.5.1.1 Breve histórico e evolução	56
4.5.1.2 Características	57
4.5.1.3 Benefícios ou hierarquia de valor para o consumidor	57

4.5.1.4 Marca	58
4.5.1.5 Qualidade	60
4.5.1.6 Bens e serviços facilitadores, de suporte e garantias	60
4.5.1.7 Formas de uso e cuidados	61
4.5.1.8 Desenvolvimento do serviço	61
4.5.1.9 Recuperação do serviço	62
4.5.1.10 Pessoal	62
4.5.1.11 Uniformes e Apresentação Pessoal	62
4.5.1.12 Exames médicos	63
4.5.1.13 Pesquisas previstas	63
<b>4.5.2 Ponto</b>	64
4.5.2.1 Canais de distribuição	64
4.5.2.2 Relacionamentos entre os canais	64
4.5.2.3 Logística de Mercado	65
4.5.2.4 Previsão de Vendas	65
<b>4.5.3 Promoção</b>	65
4.5.3.1 Público-alvo	65
4.5.3.2 Copy Strategy	67
4.5.3.3 Propaganda	67
4.5.3.4 Promoção de vendas	68
4.5.3.5 Relações públicas	69
4.5.3.6 Marketing direto	69
4.5.3.7 Evento de lançamento e inauguração	70
<b>4.5.4 Preço</b>	70
4.5.4.1 Objetivo	70
4.5.4.2 Estratégia	70
4.5.4.3 Comparação com a concorrência	71
4.5.4.4 Margens de comercialização dos canais de revenda	71
4.5.4.5 Descontos não-promocionais	71
4.5.4.6 Condições de pagamento	71
4.5.4.7 Pesquisas previstas	72
<b>4.5.5 Análise de equilíbrio (SWOT)</b>	72

<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>77</b>



## 1. INTRODUÇÃO

A prática da canoagem como esporte e lazer está hoje difundida no mundo inteiro, desde os níveis mais amadores até os mais profissionais. Porém, os primeiros povos a utilizar canoas ou caiaques para se locomover sobre as águas o fizeram por pura necessidade. As embarcações serviam como meio de transporte ou para auxiliar a caça e a pesca.

Portanto, para começar a entender o negócio do Kayak Carioca, empresa carioca que presta serviços de canoagem, faz-se necessária uma apresentação do contexto histórico, explicando as origens dessa prática e destacando sua evolução até hoje.

### 1.1 HISTÓRIA DA CANOAGEM

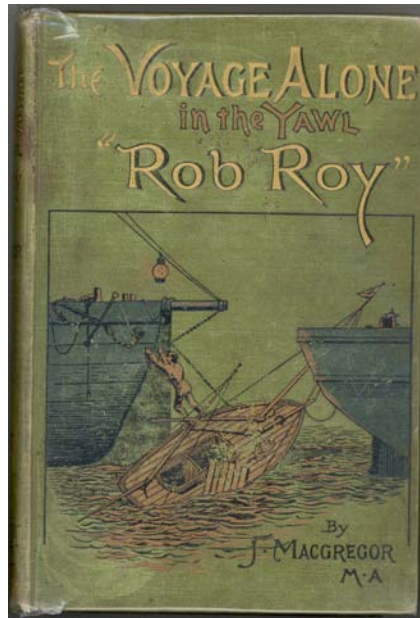
Não existe um consenso entre pesquisadores e cientistas sobre a data e o local exatos do surgimento das primeiras embarcações. São muitos os povos que poderiam ter sido os primeiros a utilizar barcos para se locomover na água. Basicamente em todos os lugares do mundo onde os rios e mares exerceram forte influência no processo civilizatório, existiu algum tipo de barco primitivo. Sobre as origens destes, teoriza-se:

A evidência arqueológica mais antiga de uma embarcação semelhante a uma canoa tem cerca de 6 mil anos. Foi encontrada na tumba de um rei sumério, civilização que habitava as margens do Rio Eufrates, na região hoje conhecida como Oriente Médio. Séculos e séculos depois, há registros de que egípcios – no séc. XV a.C. -, índios das Américas e nativos da Polinésia também usavam embarcações impulsionadas por pás. No entanto, segundo os historiadores, a atual concepção de canoa e caiaque só surgiria no século XVI, na América do Norte. Utilizando madeira e peles, indígenas construíam embarcações leves e rápidas, adequadas para enfrentar os acidentados rios norte-americanos. Enquanto as canoas eram utilizadas no interior do continente, os esquimós que habitavam a gélida costa americana junto ao continente ártico preferiam barcos mais fechados, revestidos com pele de morsa e calafetados com a gordura do animal. Essas embarcações, primeira versão que se tem notícia dos caiaques modernos, eram usadas para a pesca.  
(VIEIRA; FREITAS, 2007, p. 21 e 22)

Porém, apenas em 1865, em Londres, um escocês chamado John MacGregor deu o primeiro passo para a consolidação da canoagem como conhecemos hoje. MacGregor mandou construir um barco e o batizou de Rob Roy. Como ele, o pioneiro atravessou diversos rios europeus, conheceu boa parte do velho continente



e ainda escreveu um livro contando suas aventuras, o “The Voyage Alone in the Yawl ‘Rob Roy’”.



**Figura 1 – Capa do Livro “The Voyage Alone in the Yawl ‘Rob Roy’”**

Fonte: David Price Editor

“Nascia assim a *canoagem-lazer*, a *canoagem-turismo* e a *canoagem-esporte*”. (KOHNNEN, 1989, p. 13) Também estava dado o primeiro passo para a utilização comercial da atividade.

O escocês ainda ajudou a popularizar a prática da canoagem mais tarde, fundando, em 1866, o Clube Real de Canoagem, primeira entidade a prestar serviços de canoagem, em atividade até os dias de hoje. A partir daí, a atividade passaria a se desenvolver de maneira bastante rápida. Logo em 1867 foi realizada a primeira competição na Inglaterra. O número de praticantes passou a aumentar em toda a Europa, especialmente na Alemanha. Tanto que, em 1936, o país germânico recebeu as primeiras Olimpíadas com provas de canoagem.

## 1.2 CANOAGEM NO BRASIL

Assim como em várias partes do globo, os nativos brasileiros também utilizavam embarcações como forma de locomoção em nossos rios e mares. Em um país com uma grande costa e a maior bacia hidrográfica do planeta, seria de se

estranhar se isso não ocorresse. Porém, a canoagem como a conhecemos hoje teve como pioneiro no Brasil o alemão José Wingen, radicado no Rio Grande do Sul, como conta Duarte (2010). No estado, Wingen construiu, em 1943, o considerado primeiro caiaque de fabricação nacional. A novidade despertou o interesse dos moradores da região, mas não ganhou projeção nacional. Apenas na década de 70 a canoagem teria outro grande estímulo para se desenvolver no país, quando o paulista Leopoldo Miguez voltou de uma viagem à Europa com um caiaque desmontável, que serviria de modelo para que ele construísse outros barcos no quintal de sua casa.

A partir daí a canoagem começou a ganhar novos praticantes e, em 1980, por iniciativa de outro alemão radicado no Brasil, Uwe Peter Kohnen, foi criada a Associação Carioca de Canoagem (ACC), primeira representação do tipo no Brasil. Kohnen ainda presidiria a ABC (Associação Brasileira de Canoagem) fundada em 1985, que se transformaria, quatro anos depois, na Confederação Brasileira de Canoagem (CBCa), nome utilizado até hoje. O alemão ainda teria fundamental importância no desenvolvimento da canoagem no Brasil ao lançar, em 1989, o livro “Tudo sobre caiaques”, obra sobre canoagem pioneira no Brasil, usada como referência para este trabalho.

### 1.3 MODALIDADES DA CANOAGEM

Primeiro, faz-se necessária a diferenciação entre caiaques e canoas. Basicamente, o caiaque consiste em um barco onde o praticante usa um remo com duas pás, enquanto na canoa o remo possui apenas uma pá. Tanto no caiaque quanto na canoa se usam remos não colados às embarcações e o tempo todo se olha para a direção que se está indo, o que diferencia a canoagem do remo, onde são utilizados remos fixos e o atleta olha para o sentido oposto do barco. Existem diversos modelos de caiaques e canoas, que são adaptados de acordo com as necessidades de cada modalidade.

Este plano será criado para uma empresa que trabalha com caiaques, portanto será feita uma breve explicação da origem da palavra. A palavra *caiaque* é derivada de *qajaq*, palavra de origem Inuit, que dá nome a uma língua e um povo, originário das regiões árticas, cujo território se estende do Alasca à Groelândia, passando pelo norte do Canadá. Na língua local, *qajaq* significa algo como "barco de

caçador", pois era uma embarcação usada para esse fim. Os primeiros caiaques era produzidos com ossos de baleia e revestidos com peles de focas. No caso da empresa que será tema deste trabalho, Kayak Carioca, optou-se pela grafia inglesa da palavra: kayak.



**Figura 2 – Caiaque Inuit Primitivo**

Fonte: Domínio Público

O site da CBCa reconhece 12 modalidades da canoagem no Brasil:

a) Canoagem velocidade

Modalidade mais tradicional, e está presente nos Jogos Olímpicos desde 1936. Como o próprio nome já diz, consiste em percorrer uma determinada distância no menor espaço de tempo.

b) Canoagem slalom

Também está presente no programa olímpico, mas é uma modalidade mais recente, e estreou nos jogos apenas em 1992. No slalom o atleta deve percorrer um percurso em águas rápidas, passando por balizas ou portas definidas sem cometer nenhuma falta, como, por exemplo, tocar uma baliza. Ganha quem terminar a prova com o menor tempo, incluídos os acréscimos por eventuais faltas.

c) Paracanoagem

A paracanoagem nada mais é do que a canoagem adaptada para portadores de necessidades especiais.

d) Canoagem descida

Os praticantes devem descer por pistas pré-determinadas em rios no menor tempo possível.

e) Canoagem maratona

Exige que os atletas percorram um longo trajeto a fim de se obter o melhor tempo ao final do percurso.

f) Canoagem onda

Modalidade autoexplicativa, onde os praticantes usam barcos específicos para pegar ondas.

g) Caiaque polo

O caiaque polo nada mais é que um polo aquático sobre caiaques.

h) Rafting

Modalidade de canoagem onde 6 atletas remam em um bote em um rio com corredeiras.

i) Rodeio/Freestyle

Na modalidade rodeio, ou freestyle, os atletas realizam manobras com um certo grau de dificuldade com caiaques em ondas ou áreas de refluxo em rios.

j) Canoa Va'a

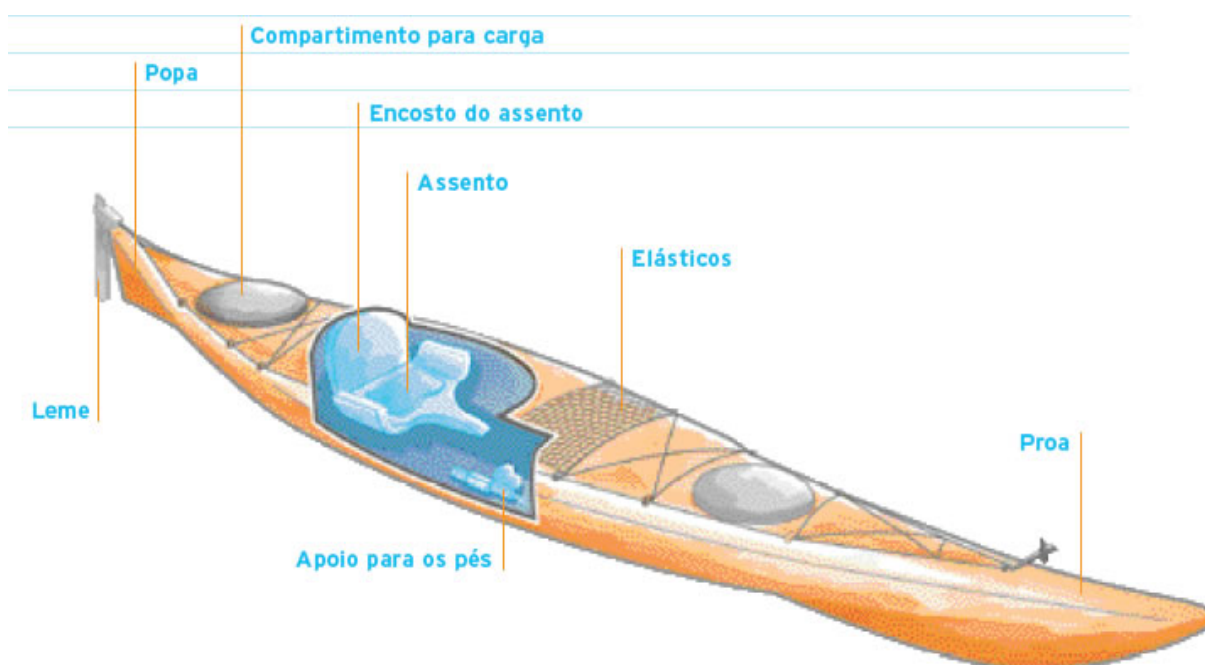
A canoa va'a, também chamada de canoa polinésia, canoa taitiana ou canoa havaiana, possui longa tradição entre os povos do Pacífico, especialmente na Polinésia Francesa, onde é considerada tão popular quanto o futebol no Brasil. A canoa va'a se difere da maioria dos outros caiaques e canoas por possuir uma boia auxiliar presa ao barco, chamada de ama.

k) Canoagem tradicional

A canoagem tradicional é uma atividade praticada por diversas comunidades ribeirinhas no Brasil, em canoas de madeira construídas artesanalmente a partir de troncos de árvores. A inclusão e oficialização da canoagem tradicional como modalidade esportiva na CBCa tem como objetivo promover a valorização da cultura dessas regiões ribeirinhas, além de poder funcionar como ferramenta de inclusão esportiva e cultural para jovens moradores dessas áreas.

#### 1.4 A CANOAGEM OCEÂNICA

Por fim, chegamos à última modalidade de canoagem reconhecida pela CBCa e que será foco deste trabalho, a canoagem oceânica. Nas competições, o objetivo dos atletas é percorrer, no menor tempo possível, um percurso definido em carta náutica. As provas sempre acontecem em águas marinhas. Porém, na canoagem oceânica, nem sempre a questão é chegar primeiro, mas chegar mais longe. A modalidade tem como embarcação o caiaque oceânico, que por sua vez tem como principais características a resistência e a grande capacidade de carga, o que faz com que ele possa ser utilizado para pequenos passeios, viagens costeiras e até grandes expedições.



**Figura 3 – Caiaque oceânico**

Fonte: Caiaque & CIA

O Kayak Carioca é uma empresa especializada na prestação de serviços de canoagem oceânica, tendo como foco a atividade recreativa das modalidades, não voltada para competições.

### 1.5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Kayak Carioca foi criado em 2010 por iniciativa de Bruno Fitaroni, e está localizado na Praia da Urca, importante pólo de canoagem da cidade. A empresa é

formada por uma só pessoa, que faz papel de dono e professor/instrutor. Por isso, não há nenhum tipo de estrutura organizacional, financeira ou de marketing, estando todas as funções da empresa concentradas em Fitaroni. Porém, deve-se ressaltar que parte da concorrência também não está estruturada, sendo a informalidade uma característica desse mercado, que ainda é bastante novo. Este plano de marketing pretende auxiliar o Kayak Carioca a se destacar no mercado e se tornar uma referência na prática da canoagem oceânica no Rio de Janeiro, objetivo que será trabalhado ao longo deste projeto.

Hoje a empresa oferece quatro serviços diferentes: *treinos*, *cursos*, *passeios* e *viagens*.

a) Os *treinos* são realizados na Urca às segundas, quartas e sextas, e há duas turmas disponíveis: pela manhã, das 6:30 às 8:30 e à noite, das 18:00 às 20:00. Após alguns meses de treino é aplicada uma prova de técnicas básicas. Se o aluno for aprovado ele passará a ser remador nível 2 da American Canoe Association, associação internacional a qual o Kayak Carioca é filiado. Com esse certificado o aluno poderá usufruir do benefício de agendar caiaques para remar sozinho fora do horário dos treinos. Os alunos adimplentes também têm direito a descontos nos cursos e viagens;

b) Os *cursos* são realizados aos finais de semana, muitas vezes em outras cidades, como Arraial do Cabo e Angra dos Reis, e servem para ensinar técnicas específicas, como resgates avançados ou técnicas de surfe com caiaque. Todos os cursos também contam com certificação da ACA;

c) Os *passeios* são roteiros curtos dentro do Rio de Janeiro, como uma ida a Niterói ou a alguma ilha próxima, como Cotunduba (ilha em frente à Praia Vermelha), Cagarras. Esses passeios podem ser realizados durante a semana ou no fim de semana, dependendo da demanda, não havendo um agenda pré-definida;

d) As *viagens* podem ter roteiros que duram um final de semana, para lugares próximos ao Rio, como Saco do Mamanguá, em Paraty, e a Restinga da Marambaia, ou roteiros mais longos, de 5 a 6 dias, voltadas para remadores mais experientes. Essas viagens acontecem geralmente uma vez por semestre, e também são chamadas de expedições. Ao longo do plano esses serviços serão mais detalhados. Os valores de cada serviço também serão descritos posteriormente.

## 1.6 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem como objetivo a confecção de um plano de marketing para o Kayak Carioca, empresa de prestação de serviços de canoagem, especializada em canoagem oceânica.

## 1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos desse trabalho são:

- a) definir o cenário atual do mercado onde a empresa está inserida, buscando oportunidades existentes;
- b) analisar o perfil atual da empresa, identificando suas vantagens e pontos fracos;
- c) traçar o perfil do consumidor dos serviços da empresas e traçar estratégias para se chegar até esse público;
- d) propor ações de marketing que cumpram com os objetivos de reposicionar a empresa e alavancar suas vendas.

Desde o início de suas atividades, nunca houve nenhum tipo de planejamento de marketing na empresa. Portanto, esse trabalho terá as funções de reposicionar o Kayak Carioca no mercado de empresas que prestam serviços de canoagem oceânica, tendo como base o ano de 2015.

## 1.8 JUSTIFICATIVA

A vontade de fazer um trabalho sobre o tema partiu, em primeiro lugar, de uma vontade pessoal de celebrar os pequenos negócios. Na faculdade em que agora me formo, sempre me ensinaram sobre as grandes corporações e suas filosofias de marketing, sempre me mostraram como exemplos de sucesso enormes campanhas globais. E muitos dos meus amigos se formaram defendendo trabalhos sobre Coca-Colas, Nikes, Apples e Facebooks. Consumo todas essas marcas, e reconheço a importância delas no mercado publicitário e na minha vida. Porém, tendo a me apaixonar, na vida e na publicidade, por tudo que é pequeno, aparentemente desimportante, que é “miúdo”. Para me fazer entender, convoco o escritor e historiador Luiz Antonio Simas, que, em seu livro “Pedrinhas Miudinhas”, faz o seguinte esclarecimento antes de começar os trabalhos:

Nas histórias que conto, por prazer ou ofício, não cabem grandes batalhas, feitos extraordinários, líderes políticos, gênios da humanidade, efemérides da pátria e similares. Esclareço, portanto, para abrir a gira.

Acontece que não me sinto confortável nos jantares requintados, dentro de ternos bem cortados, nos salões da academia ou nos templos suntuosos. (...) Eu sou maravilhado pelas pedrinhas miudinhas, nelas me vejo e delas faço meu pertencimento.

Interessam-me foliões anônimos, bêbados líricos, jogadores de futebol de várzea, clubes pequenos, putas velhas, caminhoneiros, retirantes, devotos, iaôs, ogãs, ajuremados, feirantes, motoristas, capoeiras, jongueiros, pretos velhos, violeiros, cordelistas, mestres de marujada, moças do Cordão Encarnado, meninos descalços, goleiros frangeiros e romances de subúrbio, embalados ao som de uma velha marcha-rancho, triste de marre deci, que ninguém mais canta.(...)

O resto são as coisas e pessoas poderosas – inimigas dos rios e das ruas – e suas irrelevâncias.

(SIMAS, 2013, p. 13 e 14)

Simas escreveu “Pedrinhas Miudinhas” para contar sobre personagens ignorados pela maioria dos livros de História, mas que são tão (ou mais) importantes em nossa formação cultural que os grandes figurões e heróis da pátria. Na publicidade, eu também tenho minhas “pedrinhas miudinhas”, que são os comerciantes do Saara, da Cadeg, os feirantes, quitandeiros e vendedores de Matte da praia. E também aqueles que escolheram ser miúdos, aquelas pessoas que largaram seus empregos “graúdos” e lutaram para abrir seus próprios negócios, assim como fez Bruno Fitaroni, fundador do Kayak Carioca, que largou a advocacia para viver do caiaque oceânico.

Portanto, vejo nesse projeto a oportunidade de ajudar um negócio do qual sou cliente e entusiasta, sendo a proximidade com o dono da empresa um fator facilitador para a realização do trabalho. Além disso, estando inserido em um mercado pequeno e que conta com pouco trabalho de marketing, há a oportunidade real de promover o crescimento da marca.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MARKETING

Definir o que é marketing sempre foi e sempre será tarefa das mais ingratas em um trabalho que use ele como referencial. Particularmente, tenho uma definição preferida:

O marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele “supre necessidades lucrativamente.”  
(KOTLER; KELLER, 2006, p. 4)

Pra mim, o grande mérito dessa definição está em sua simplicidade e na escolha de duas palavras: *humanas* e *sociais*. Um grande profissional de marketing deve entender, antes de tudo, que o seu trabalho é social. Ele está vendendo produtos e serviços para seres humanos, que por sua natureza são sujeitos à imperfeição, à inconstância e à imprevisibilidade. E para gerar satisfação, deve entender que está vendendo algo muito maior do que o objeto ou um serviço. Ele está vendendo uma necessidade.

### 2.2 MARKETING DE SERVIÇOS

A definição de serviço é encontrada em Kotler e Keller (2006), que sugerem que um serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. São quatro os fatores principais inerentes a um serviço, explicados por Ambrósio e Siqueira (2002):

- a) *Intangibilidade*: são de natureza abstrata. Como explicam os autores, “o desafio dos profissionais de serviço é tornar tangível o intangível, de modo a reduzir a incerteza da comprar e mostrar indicativos de qualidade. (...) Um serviço é, essencialmente, uma promessa.” (AMBRÓSIO; SIQUEIRA, 2002, p. 13);
- b) *Inseparabilidade*: quando a produção e o consumo se dão ao mesmo tempo;
- c) *Variabilidade*: é praticamente impossível padronizar a oferta de um serviço. Sendo assim, podemos dizer que praticamente nunca um serviço será igual a

outro, mesmo sendo prestado no mesmo local, com a mesma empresa e os mesmos profissionais;

d) *Perecibilidade*: um serviço não pode ser estocado. A utilização do serviço é que determina sua capacidade produtivo, sendo a ociosidade uma consequência da falta de demanda.

Pine e Gilmore (1999) ainda reconhecem um estágio além, baseado não só em serviços, mas em experiências. Os autores formularam uma teoria na qual a oferta de serviços funcionaria como um grande palco sobre o qual os prestadores devem executar o seu show. Eles explicam o conceito em três partes, que remontam a uma peça teatral.

a) *Preview*: seria a pré-estreia, onde é feita a apresentação do conceito;

b) *Intermission*: corresponde ao intervalo de um espetáculo, onde os autores tecem comentários acerca do papel dos funcionários como promotores de novas experiências, e responsáveis;

c) *Encore*: o bis, é a legitimação da experiência vivida pelo usuário, que, ao contrário de um produto ou serviço, não pode ser *commoditizada*.

## 2.3 MODELO DE MARKETING

O modelo de marketing utilizado como base para este trabalho será o dos 4Ps, que divide o planejamento em quatro grandes áreas: *product* (produto), *place* (ponto de venda), *promotion* (promoção) e *price* (preço), tendo como ponto centro o *consumer* (consumidor). A simplicidade do modelo condiz com o objetivo de conduzir este plano da maneira mais direta possível, que acredito ser o melhor jeito de se chegar a uma ferramenta poderosa e de fácil consulta a qualquer um que a tenha em mãos, principalmente considerando a falta de experiência do Kayak Carioca com gestão de marketing. Porém, o sucesso da aplicação do modelo dos 4P's depende da uniformidade de consistência entre os quatro pontos chave do processo, que em perfeita sincronia atuaram de forma equilibrada a fim de atingir os objetivos propostos.

## 2.4 PLANO DE MARKETING

Mais uma vez Kotler e Keller trazem uma definição simples e direta, ao defender o plano de marketing como “instrumento central para direcionar os esforços do marketing” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 41). Faz-se uma divisão entre o plano estratégico, que consiste na observação de objetivos gerais, e o plano tático, que compreende estratégias específicas a serem adotadas para alcançar os objetivos.

Como modelo de plano de marketing a ser utilizado para a confecção deste trabalho usaremos o proposto por Vicente Ambrósio e Rodrigo Siqueira (2002). A escolha por esse modelo se deu por ele ter sido criado especificamente para o setor de serviços, além de ser simples e objetivo, como pretende ser este trabalho. A construção do plano de marketing sugerida pelos autores se divide em quatro esferas principais:

- a) *Oportunidade*: defina a situação atual da economia e da sociedade, traçando um perfil macro do país a partir da análise de dados menos específicos;
- b) *Plano estratégico*: define objetivos gerais da empresa através da análise do mercado de atuação do negócio;
- c) *Plano tático*: propõe uma série de ações baseadas nos 4Ps que irão guiar a empresa na busca para alcançar os objetivos propostos;
- d) *Controle*: permite a empresa fazer o acompanhamento da aplicação do plano, monitorando a aplicação das ações táticas, de acordo com as diretrizes estratégicas traçadas;

Mesmo com áreas bem definidas, os autores fazem a ressalva de que “o processo de elaboração de um plano de marketing é rigorosamente dinâmico, o que permite ao responsável (ou responsáveis) pela elaboração do mesmo tenha total liberdade de alterar e ajustar seções inteiras, sempre tendo como meta atingir os objetivos propostos para a empresa.” (AMBRÓSIO; SIQUEIRA, 2002, p. 28)

## 2.5 ANÁLISE DO AMBIENTE

Kotler e Keller (2006) separam o ambiente de marketing em dois: o *microambiente*, também considerado o ambiente interno, e o *macroambiente*, ou ambiente externo. Dentro da análise SWOT, sigla em inglês para *strengths* (fortalezas), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidade) e *threats* (ameaças), o ambiente interno, ou microambiente, corresponde às fortalezas e

fraquezas da marca, enquanto que o macroambiente responde pelas oportunidades e ameaças externas.

Para os autores, o reconhecimento de novas oportunidades é de extrema importância dentro de uma avaliação de ambiente. “Sob muitos aspectos, um bom marketing é a arte de encontrar, desenvolver e lucrar a partir de oportunidade” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 50). Os autores citam três fontes de oportunidade:

- a) Oferecer um produto ou serviço cuja oferta é escassa no mercado;
- b) Oferecer um produto ou serviço de uma maneira diferenciada, seja qualificando essa oferta através de uma mudança no próprio produto/serviço ou gerando um novo valor através de uma comunicação diferenciada;
- c) Oferecer um produto ou serviço totalmente novo no mercado.

O serviço oferecido pelo Kayak Carioca não é novo e, apesar de não ser oferecido por muitos prestadores, a oferta não é muito escassa. Portanto, a principal fonte a ser explorada será criar um valor diferenciado para o serviço, oferecendo-o de uma maneira superior à concorrência.

Já as ameaças representam “acontecimentos do mundo externo que desfavorecem a comercialização de um produto ou a prestação de um serviço e, na ausência de um plano de contingência, podem levar à deterioração das vendas ou dos lucros.” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 51) Os autores classificam as ameaças de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência.

O ambiente interno, por outro lado, deve ser periodicamente avaliado para a detecção das principais forças e fraquezas da empresa. Porém, “é preciso tomar cuidado para não tentar corrigir todas as suas fraquezas e nem se vangloriar de suas fortalezas”. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 51)

## 2.6 SEGMENTAÇÃO E PÚBLICO-ALVO

Kotler e Keller (2006) teorizam que o processo de segmentação deve seguir algumas variáveis. Os autores enumeram como as principais a segmentação *geográfica* (que inclui fatores como tamanho da cidade, localização, densidade populacional, região onde se quer trabalhar, entre outros), a *demográfica* (dados como idade, sexo, renda familiar, profissão etc.), *psicográfica* (lifestyle, personalidade, hábitos) e a *comportamental* (relação entre o comprador e o

produto/serviço, grau de satisfação e lealdade à marca, entre diversos outros fatores).

A partir da segmentação do mercado, a empresa deve definir um dos públicos identificados como foco. Esse público é formado por pessoas que não só têm características semelhantes, mas também necessidades em comum. Kotler e Keller (2006) citam três estratégias que uma empresa pode seguir para cobrir o mercado: *marketing indiferenciado*, quando há uma oferta única para todo o mercado; *marketing diferenciado*, quando a empresa cria produtos e/ou serviços específicos para cada segmento de mercado identificado e o *marketing concentrado ou de nicho*, quando a oferta atinge um público muito restrito, mas cria um produto ou serviço muito específico.

Para o plano de marketing do Kayak Carioca, trabalharemos o conceito de *marketing diferenciado*, pois veremos ao longo do trabalho que a empresa irá trabalhar com públicos distintos.

## 2.7 POSICIONAMENTO

O conceito de posicionamento, descrito por Al Ries e Jack Trout no livro "Posicionamento - A batalha pela sua mente", é até hoje um dos mais importantes do mundo do marketing e da publicidade. Ries e Trout (1997) formularam a ideia de que é melhor ter o *share of mind* que o *share of market*. Segundo eles, colocar a marca na mente do consumidor é o primeiro passo para fazê-lo comprar um produto ou serviço.

Para se chegar ao conceito, os autores traçaram o histórico da propaganda em três fases básicas. Primeiro, havia a "era do produto", onde a divulgação dos produtos e serviços era meramente racional, focada nas características e benefícios dos mesmos. Porém, a medida que novos produtos e serviços foram entrando no mercado e brigando pelo consumidor, viu-se uma extensa lista de marca que ofereciam o mesmo benefício, e o anunciavam da mesma forma.

A segunda fase então seria criada pelo famoso publicitário David Ogilvy, que, segundo os autores, iniciou a "era da imagem". Daí em diante a marca passou a ser mais valorizada que o produto ou serviço, tendo início a guerra das marcas. Porém, assim como na era anterior, a comunicação começou a ficar repetitiva, com marcas prometendo as mesmas coisas.

Daí é que surgiu a "era do posicionamento" pregada por Ries e Trout (1997). Ao invés de destacar o benefício básico do produto/serviço ou a imagem da marca, a comunicação é pensada para ocupar um lugar na cabeça do consumidor, de um jeito que tenha relação com o produto/serviço, com a marca e que não esteja sendo usado pela concorrência.

### 3. METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado a partir de um estudo de caso de caráter exploratório, a fim de entender o mercado onde está inserido o Kayak Carioca, buscando maneiras de fortalecer a marca da empresa e aumentar sua participação no mercado.

Por se tratar de um mercado ainda novo e pouco (e mal) explorado, foi necessário se aprofundar no assunto buscando informações através de conversas com praticantes, professores/instrutores e empresários do ramo, já que a disponibilidade de informações de fácil acesso (livros, internet) é escassa.

Para a definição dos cenários de mercado, foram realizadas conversas informais e entrevistas em profundidade com o dono do Kayak Carioca, Bruno Fitaroni, e com Simone Duarte, pioneira na canoagem oceânica no Rio de Janeiro. Além disso, Simone também me cedeu gentilmente uma edição de seu livro "Uma mulher, um caiaque e o oceano", publicado em 1995, que foi de fundamental importância no entendimento do universo da canoagem, juntamente com a obra "Tudo sobre caiaques", de Uwe Peter Kohnen, alemão radicado no Brasil que, em 1989, escreveu esse que foi primeiro livro sobre caiaques publicado no país.

Já para entender o perfil do consumidor, também foram realizados questionários e conversas informais com praticantes da modalidade, que remam no próprio Kayak Carioca.

Os demais componentes foram pesquisados através de reportagens e pesquisas disponíveis na internet.

O passo a passo para a elaboração do plano de marketing seguiu o modelo sugerido por Ambrósio e Siqueira, já explicado acima, cuja principal diferença para os planos mais célebres é presença da análise SWOT apenas no final. O plano não seguirá exatamente os mesmos passos sugeridos pelos autores, sendo adaptado de acordo com a realidade encontrada, mas contará com onze pontos principais a serem seguidos:

- a) Definição de missão e visão da empresa
- b) Análise da situação econômica, política e social do país
- c) Definição dos objetivos do plano
- d) Perfil do consumidor do serviço
- e) Análise do mercado de atuação da empresa

- f) Aspectos legais inerentes à atividade da empresa
- g) Posicionamento do serviço frente a concorrência
- h) Definição do serviço
- i) Definição do ponto
- j) Definição da estratégia de promoção do serviço
- k) Definição de preço
- l) Análise de equilíbrio ou análise SWOT



## **4. PLANO DE MARKETING - KAYAK CARIOCA**

### **4.1 DEFINIÇÃO DE VISÃO**

A experiência de remar a bordo de um caiaque oceânico no Rio de Janeiro é algo que se leva pra vida inteira.

### **4.2 DEFINIÇÃO DE MISSÃO**

Revelar aos cariocas e turistas um novo ponto de vista da cidade, permitindo a vivência de experiências inéditas e incentivando a prática de um esporte que permite total conexão com a natureza.

### **4.3 OPORTUNIDADE**

#### **4.3.1 Situação**

O momento vivido pelo país mostra-se extremamente favorável ao reposicionamento da marca Kayak Carioca. Em primeiro lugar pela boa imagem deixada pela Copa do Mundo. Em pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo (2014) durante o mundial, 95% dos estrangeiros afirmaram que tem a intenção de voltar ao país no futuro. No Rio, os resultados também foram excelentes. A prefeitura encomendou pesquisa à empresa GMR Inteligência de Mercado (2014), que descobriu que 98% dos turistas estrangeiros recomendariam a cidade a amigos e parentes. Além disso, a hospitalidade carioca se confirmou: 97% dos que vieram de fora do país para o mundial a consideraram ótima ou boa. Entre os brasileiros que viajaram dentro do país durante a Copa os números são parecidos: 98% recomendariam a cidade e 96% aprovaram a recepção dos cariocas. Ou seja, o Brasil, de uma maneira geral, e o Rio de Janeiro, especificamente, saíram da Copa com suas imagens fortalecidas.

Como segundo fator importante, e que representa uma grande oportunidade para o Kayak Carioca, está a realização de outro grande evento, dessa vez restrito ao Rio de Janeiro: os Jogos Olímpicos de 2016. Com o fim da Copa (e o sucesso dela), as Olimpíadas passaram a ser ainda mais aguardadas pelos moradores e

turistas. Apenas dentro desse contexto, podem ser identificadas três oportunidades principais.

a) A primeira diz respeito ao provável e possível crescimento do interesse da população carioca em esportes olímpicos que não gozam de muita divulgação no Brasil. Entre eles está a canoagem. Apesar da modalidade da canoagem oceânica não estar presente no programa olímpico (apenas são disputadas provas de canoagem velocidade e slalom) e não haver nenhum tipo de estudo específico a respeito do interesse do público na canoagem, essa pode ser uma porta de entrada para muitas pessoas que nunca praticaram um esporte com menor apelo no Brasil. Logo, este planejamento de marketing será usado como ferramenta estratégica para apresentar a canoagem oceânica ao público, no contexto da descoberta de novos esportes, posicionando o Kayak Carioca na cabeça dos consumidores em potencial como referência no segmento e a primeira opção de empresa para esse tipo de serviço.

b) Além disso, a realização das Olimpíadas trará uma grande motivação para todos os praticantes de esportes náuticos no Rio, com a promessa da despoluição da Baía de Guanabara. Apesar dos atrasos frequentes nas obras e a certeza de que a meta inicialmente acordada, de despoluir 80% da baía, não será cumprida, é certo que alguma melhora há de acontecer, o que já traria muitos benefícios para a Urca, região onde está instalada a empresa e que sofre com a poluição das águas da Guanabara. O Kayak Carioca também poderá atuar como um fiscalizador da qualidade da água, assim gerando *awareness* para a marca, já que o assunto certamente será tema de debates frequentes até 2016.

c) Para fechar o tema Olimpíadas, também vale lembrar que o evento obviamente funcionará como porta de entrada de milhares de novos turistas na cidade, que serão tanto pessoas comuns quanto atletas (que virão competir nos Jogos em 2016 e antes disso nos diversos eventos-testes). Mesmo os turistas não-atletas terão como perfil o gosto pelo esporte e poderão vir a se tornar consumidores dos serviços do Kayak Carioca durante sua estadia na cidade que será o palco do esporte mundial em 2016.

Como último exemplo de situação que favorável ao Kayak Carioca cito o perfil da população do Rio de Janeiro. O Instituto Datafolha (2013) mapeou os hábitos culturais da população residente na cidade do Rio de Janeiro com 12 anos ou mais. Segundo o instituto, 74% dos cariocas tem o hábito de praticar esportes. Ou seja,

praticamente 3 em cada 4 cariocas se dedica a alguma atividade esportiva, um número bastante expressivo. Destrinchando um pouco mais essa relação dos cariocas com o esporte, chegamos a outra pesquisa, realizada pela agência de publicidade NBS, em parceria com o núcleo de pesquisa Casa 7, publicada em 2013 no site do projeto Riologia, que descobriu um novo perfil de carioca, denominado Esportista S.A. Segundo o estudo, eles representam 28% dos cariocas entre 25 e 45 anos que fazem parte das classes A e B. Os Esportistas S.A. são pessoas que foram buscar no esporte um meio de superar o estresse do dia-a-dia. Em geral, são homens e mulheres com rotinas de trabalho agitadas durante a semana, mas que passaram a dedicar algumas horas de seus dias para o esporte. O estudo não considerou academia como prática esportiva. Considerando que o caiaque oceânico é uma prática esportiva ao ar livre e que está localizada na Urca, no meio da Zona Sul da cidade, área com a maior concentração de pessoas das classes A e B, o estudo parece apontar para um perfil que tem tudo a ver com o Kayak Carioca.

Este plano buscará, então, se aproveitar desse cenário favorável à promoção do esporte no Brasil e no Rio de Janeiro, especificamente, para posicionar o Kayak Carioca como uma opção de prática esportiva e de lazer na Zona Sul da Rio de Janeiro.

#### **4.3.2 Objetivos**

O Kayak Carioca existe desde 2010, mas como nunca existiu uma organização financeira interna, não existem dados organizados sobre os resultados ao longo desse período. Por isso os objetivos traçados aqui terão como ponto de partida os últimos dados disponíveis sobre todos os serviços (número de clientes).

Os objetivos serão divididos entre os serviços prestados:

- a) *Treinos semanais*: a mensalidade custa R\$ 200. Em 2015, o objetivo é manter um média de 5 alunos/mês para cada um dos horários (manhã e noite), totalizando 10 alunos, o que corresponde a uma receita mensal de R\$ 2.000/mês para esse serviço, perfazendo uma receita anual de R\$ 24 mil;
- b) *Passeios*: o objetivo é atingir a média semanal de 10 pessoas fazendo passeios. Considerando que, na média, um passeio custa R\$ 150, teremos uma receita semanal de R\$ 1.500, mensal de R\$ 6.000, e anual de R\$ 72 mil;

c) *Cursos*: o objetivo para o ano que vem é oferecer um curso por mês. Cada curso custa R\$ 200 para alunos e R\$ 400 para não alunos. Considerando a média atual de ocupação das vagas dos cursos, onde os alunos preenchem 90% das vagas, temos uma média de preço de R\$ 220 por aluno. A estimativa é de ter pelo menos 5 pessoas por curso, portanto a receita por curso será de R\$ 1.100, com uma receita anual de R\$ 13.200;

d) *Viagens*: o objetivo é organizar uma viagem a cada dois meses. Cada viagem custa em média R\$ 600. Expedições serão duas por ano, como já é feito hoje, sendo uma por semestre. Cada expedição sai por R\$ 1.200. Ambos os serviços também oferecem 50% de desconto para os alunos associados, que hoje ocupam, em média, 70% das vagas oferecidas, sendo que apenas 30% pagam o valor cheio. Portanto, a média por aluno por viagem é de R\$ 390, e por expedição, R\$ 780. O objetivo é de ter, em média 5 pessoas por viagem, representando uma receita de R\$ 1.950 por viagem, totalizando R\$ 11.700 por ano. Já para as expedições, a meta é ter 10 pessoas em cada uma delas, totalizando 20 pessoas ao ano, ou R\$ 15.600.

A receita total anual será de R\$ 136.500 se atingidos os objetivos traçados, o que representa uma média mensal de R\$ 11.375. Esta estimativa está baseada em dados de faturamento atuais. Portanto, ela representa um cenário anterior ao estabelecimento das estratégias de marketing, que será usada como base para a montagem do planejamento.

## 4.4 MARKETING ESTRATÉGICO

### 4.4.1 Consumidor

#### 4.4.1.1 Perfil do Consumidor

O Kayak Carioca não possui verba para custear uma pesquisa para descobrir o perfil de seu consumidor, e não há nenhum tipo de estudo já realizado sobre um target tão específico, por isso essa definição partiu de três fontes de informação principais:

a) Pesquisa Riologia (NBS; CASA 7, 2013), que definiu um novo perfil de carioca, batizado de “Esportistas S.A.”

- b) Entrevistas com associados do Kayak Carioca.
- c) Entrevista com Bruno Fitaroni, dono do Kayak Carioca.
- d) Entrevista com Simone Duarte, primeira pessoa a ter uma empresa especializada em caiaque oceânico no Rio de Janeiro.

Analisando os dados obtidos, foram encontrados dois perfis macros de consumidor, que variam de acordo com o serviço oferecido.

a) Apenas para o serviço de passeios, temos um perfil um pouco diferente a ser explorado. Esse mercado consumidor é formado basicamente por turistas, brasileiros e estrangeiros, que não moram no Rio de Janeiro, pertencem às classes A e B, tem entre 30 e 50 anos e que costumam incluir atividades esportivas em suas viagens de lazer. Esse primeiro perfil será chamado de perfil “*turista*”;

b) O segundo perfil, que vale para todos os outros serviços da empresa (treinos, cursos e viagens), corresponde a pessoas que moram no Rio de Janeiro, principalmente na Zona Sul, que tem entre 25 e 60 anos e que buscam no esporte um meio de fugir da rotina cansativa de cidade grande. Este perfil será chamado de perfil “*carioca*”.

Em comum, os dois perfis de consumidores têm o desejo de fugir do lugar-comum, seja na cidade onde moram ou na que estão apenas visitando. Além disso, são pessoas que buscam um contato maior com a natureza, muitas vezes para fugir da vida corrida da metrópole.

#### 4.4.1.2 Desejos e necessidades do consumidor

Existem alguns motivos principais que levam os consumidores a pagarem por um serviço de uma empresa de canoagem oceânica. Porém, nesse ponto também se faz necessária a divisão entre os dois perfis analisados.

Dentro do perfil “*turista*”, os motivos são mais pontuais, e os benefícios são imediatos:

a) *Conhecer o Rio fora do lugar-comum*: é a possibilidade de explorar a cidade de um jeito diferente, com um novo ponto de vista longe dos pontos turísticos tradicionais. Por exemplo, um turista comum chega ao Pão de Açúcar através do bondinho, um turista que contrata o Kayak Carioca pode remar em volta do Pão de Açúcar e conhecer uma face do morro que poucos conhecem;

b) *Viver uma experiência nova*: muitas vezes é viajando que temos vontade de fazer coisas que fogem do nosso cotidiano. Para o turista, é a chance de dar um *upgrade* em sua viagem, cujo relato será muito mais interessante quando ele voltar a sua cidade.

Já para o perfil “carioca” os benefícios serão percebidos a longo prazo, e há mais motivos para a compra do serviço:

a) *Conhecer lugares inexplorados da cidade/estado*: o motivo é parecido ao primeiro do perfil “turista”, que é conhecer lugares da cidade através de um novo ponto de vista. É a possibilidade de explorar um lugar que ele já conheceu de um jeito diferente, mas que ele só tem essa condição por causa de sua dedicação ao caiaque;

b) *Socializar/fazer amigos*: como se trata de uma atividade bastante específica e com poucos praticantes, é a possibilidade de conhecer outras pessoas com esse interesse em comum, seja nos treinos, cursos, ou viagens;

c) *Praticar uma atividade física*: permite ao consumidor melhorar seu preparo físico. Além disso, ele também pode usar a sua rotina no esporte para ter preparo para aventuras mais pesadas, como as expedições (Ex.: circum-navegação da Ilha Grande);

d) *Melhorar a qualidade de vida*: segundo o estudo Riologia, que trata dos Esportistas S.A., ao encaixar o esporte em seu cotidiano, esses cariocas sentem que o seu desempenho melhora em outras áreas, como no trabalho e até mesmo no sexo;

e) *Estar em contato com a natureza*: o caiaque é um esporte que permite a plena conexão com a natureza.

Em geral, a principal preocupação dos consumidores com a prática do caiaque oceânico está relacionada à segurança. Porém, a preocupação gira mais em torno da natureza imprevisível do mar do que o preparo do instrutor que os guiará durante o serviço.

#### 4.4.1.3 Hábitos de uso e atitudes do consumidor

A procura do consumidor por uma empresa de canoagem oceânica se dá por diversos fatores, como a busca pelo lazer, vontade de praticar um novo esporte ou de estar em maior contato com a natureza. A decisão de iniciar a atividade pode ser

individual ou motivada por amigos ou parentes. Como a atividade não tem tanta visibilidade, o boca a boca é fundamental para a divulgação do mesmo. Assim como a experiência positiva de algum amigo ou parente pode ser fundamental no processo de compra, incentivando o novo consumidor. Além disso, é uma prática que costuma ser passada às novas gerações da família.

Como outro fator importante de escolha também temos a recomendação médica. Por ser um esporte de baixo impacto, ele é recomendado por médicos para pessoas que desejam praticar uma atividade física e ter o menor risco possível de sofrer uma lesão. Esse caminho é seguido principalmente por pessoas de idade mais avançada que precisam se manter ativas e não gostam de atividades repetitivas, como musculação. Porém, o desafio atual é aumentar a visibilidade do esporte, já que muitos médicos não o recomendam por falta de conhecimento.

Por se tratar de um serviço, a compra final está baseada muitas vezes na experimentação. Para isso, o Kayak Carioca oferece, pelo menos para o serviço de treinos, uma aula experimental grátis.

Para o perfil “*carioca*”, a compra se dá no próprio ponto de venda, o clube na Urca, e é feita diretamente com o dono, Bruno Fitaroni. Já entre os consumidores do perfil “*turista*”, a compra é feita em agências de viagens parceiras do Kayak Carioca, que estão localizadas nos bairros mais turísticos da cidade. Mais informações sobre a estratégia de vendas serão dadas na seção 4.5.2 (Ponto).

#### 4.4.1.4 Papéis de compra

Para definir os papéis de compra, mais uma vez vale separar os perfis de consumo do serviço. Para o perfil “*turista*”, temos os seguintes papeis:

*Iniciador*: usuário, amigos, parentes, agente de viagens, funcionário do hotel/albergue (gerente, recepcionista)

*Influenciador*: amigos, parentes, agente de viagens

*Tomador de decisão*: usuário

*Comprador*: usuário

*Usuário*: cliente que faz um passeio de caiaque oceânico

Já para o perfil “*carioca*”, os papeis são definidos assim:

*Iniciador:* usuário, amigos, parentes, médico (em geral cardiologista ou ortopedista)

*Influenciador:* amigos, parentes, médico (em geral cardiologista ou ortopedista)

*Tomador de decisão:* usuário

*Comprador:* usuário

*Usuário:* clientes que usufrui de um dos serviços do clube, exceto passeios

## **4.4.2 Mercado**

### **4.4.2.1 Histórico**

A canoagem oceânica é uma modalidade da canoagem relativamente nova e não conhecida do grande público. Por isso, as principais fontes de informação para que pudesse ser traçado o histórico do mercado foram os próprios canoístas que fizeram a modalidade se tornar o que ela é hoje. Além disso, como o Kayak Carioca não é uma empresa de natureza competitiva e também tem como foco o perfil do consumidor “*turista*”, também irá se traçar um breve histórico do mercado do ecoturismo e turismo de aventura.

A canoagem oceânica é uma modalidade derivada da canoagem, que é praticada no Brasil desde os anos 40, com popularização a partir dos anos 80 e 90. Os pioneiros do esporte no país, no entanto, não eram competidores nem homens de negócio, e remavam apenas por lazer. O único mercado que existia era a troca e venda de equipamentos. Os primeiros caiaques e canoas fabricados no Brasil eram feitos nos quintais das casas dos primeiros remadores, que traziam modelos da Europa e dos EUA e reproduziam com materiais encontrados aqui, como já foi explicado na introdução. E o Rio de Janeiro foi lar de muitos pioneiros do esporte. Aliás, nossa cidade sempre teve uma vocação para os esportes náuticos. Tanto que no início do século XX, o remo era o esporte mais popular por aqui. Clubes como o Vasco, Flamengo e Botafogo surgiram no remo, às margens da Lagoa Rodrigo de Freitas e da Baía de Guanabara. Além disso, outros clubes tradicionais como o Guanabara, o Boqueirão e o Santa Luzia existem até hoje. Porém, apesar de todas as possibilidades de lugares a serem visitados em nossas águas, o Rio de Janeiro viu uma evolução lenta e bastante gradual de mentalidade quanto à canoagem. Para



entender melhor a evolução do caiaque oceânico na Cidade Maravilhosa conversei com Simone Duarte, umas das pioneiras do esporte no Rio e no Brasil. Simone conta que o que permitiu a evolução do caiaque no Rio é a lenta transformação de mentalidade do carioca, que, apesar de morar numa cidade com uma grande litoral, sempre foi muito receoso de estar no mar.

Além de ter sido pioneira na prática do caiaque oceânico como lazer, Simone também foi a primeira pessoa a ganhar dinheiro com a modalidade. Ela começou a dar aulas na Praia Vermelha no início da década de 90, e continuou sozinha no mercado até o início dos anos 2000. Ela diz que nunca teve uma estratégia de divulgação de suas aulas. Além disso, seu portfólio de serviços foi sendo formado naturalmente a partir da demanda dos consumidores. No início só eram oferecidas aulas de iniciação à canoagem oceânica. Mas a medida que ela foi formando turmas, começaram a aparecer ex-alunos que queriam continuar remando mas não tinham caiaque. Então ela começou a alugar suas próprias embarcações para essas pessoas. Depois, com o boca a boca, começaram a surgir novas pessoas interessadas em remar, mas que não tinham experiência. Foi daí que surgiram os primeiros passeios guiados. E assim, de pouco em pouco, ela foi aumentando sua gama de serviços, chegando até a dar aulas de educação física para adolescentes de escolas próximas. A canoísta conta que nunca se sentiu ameaçada no mercado, pois nunca teve concorrência. As poucas empresas que tentaram se instalaram no mercado não duraram nem um ano, segundo ela. Simone parou de trabalhar com caiaque oceânico em 2007, portanto hoje ela não representa uma concorrência para o Kayak Carioca.

Apenas em 2002, na Urca, mesmo local utilizado pelo Kayak Carioca, surgiu o Clube Carioca de Canoagem (CCC), que hoje é o principal concorrente do Kayak Carioca, principalmente para os serviços voltados para o perfil “carioca” (treinos, cursos, viagens e expedições). Inclusive, Bruno Fitaroni, fundador do Kayak Carioca, saiu do CCC para fundar o próprio clube. Portanto, nesse histórico bastante recente da canoagem oceânica, existem dois grandes pilares: a antiga escola de Simone, representando o início do mercado e o CCC, que representa a atual referência em caiaque oceânico no Rio. Nesse contexto, o Kayak Carioca se insere como uma marca seguidora, que busca seu espaço em um mercado ainda pequeno, onde parece haver espaço para todos crescerem. O último ocupante desse nicho é a RJ

Kayaks, empresa de menor porte, que não ameaça a liderança do CCC e nem representa uma força grande como o Kayak Carioca.

A outra ponta do negócio é representada pelas empresas de ecoturismo e turismo de aventura, que não são especializadas em canoagem, mas oferecem passeios com caiaques oceânicos.

O próprio ecoturismo tem um histórico bastante recente. Apenas na década de 70 o cuidado com o meio ambiente passou a ser mais discutido no mundo. A partir daí diversos países começaram a enxergar as possibilidades e o imenso potencial da natureza de atrair um certo tipo de turista. O Brasil, apesar de ser um país com enorme potencial para o ecoturismo, não está no mesmo nível de países que apostaram suas fichas nesse mercado, como Costa Rica e Nova Zelândia.

Nesse contexto, ainda há poucas empresas de ecoturismo que oferecem atividades em caiaques oceânicos. Em todo o mercado carioca, apenas foram encontradas três que se encaixam nesse perfil, a Nattrip, a Rio Adventures e a Rio Natural.

#### 4.4.2.2 Tamanho do mercado

Por ainda estar quase que totalmente baseado na informalidade, não há dados a respeito do mercado de empresas de canoagem oceânica no Brasil e no Rio de Janeiro. Porém, é notória a percepção de que esse mercado ainda é bastante embrionário, com apenas alguns poucos exemplos de empresa já estruturadas e bem instaladas no mercado. Os dois principais polos de canoagem oceânica no Brasil são Rio de Janeiro e Santos, onde já há muitos praticantes, mas ainda falta o desenvolvimento do perfil empresarial da maioria as empresas.

Já no mercado de ecoturismo, já podemos encontrar diversos dados relevantes. De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT) (2013), o ecoturismo é o setor turístico que mais cresce no mundo. Hoje cerca de 10% das pessoas que fazem turismo tem esse propósito de interação com a natureza, e o faturamento anual bate na faixa dos 260 bilhões de dólares no mundo. Porém, essa realidade ainda é pouco explorada no Brasil, mesmo com tantos atrativos naturais que nosso país oferece. Desse montante global de 260 bilhões, o Brasil abocanha apenas 0,027% desse mercado, ou 70 milhões de dólares. Além disso, segundo pesquisa de Demanda Turística Internacional (2013), conduzida pelo Ministério do

Turismo, apenas 21% dos estrangeiros que visitam nosso país escolhem o Brasil por conta de suas opções em ecoturismo, número considerado baixo pelos órgãos oficiais, visto o potencial natural do país.

Por conta desse baixo índice, o senador Vital do Rego propôs, através de um Projeto de Lei do Senado (PLS), a criação do Fundo de Incentivo à Geração de Empregos no Setor de Ecoturismo (FUNGECO), que visará a apoio ao micro e pequeno empresário de ecoturismo, a capacitação da mão de obra brasileira e a divulgação do esporte no país.

#### 4.4.2.3 Dimensionamento do mercado do Rio de Janeiro

Não há dados específicos sobre o tamanho do mercado na cidade, mas o Rio de Janeiro tem imenso potencial para a prática de esportes ao ar livre e para o mercado do ecoturismo e do turismo de aventura. São inúmeras as atividades ao ar livre que podem ser realizadas em nossa cidade. Para o caiaque oceânico o cenário também é positivo, temos um grande litoral, uma baía e uma lagoa que são usados para a prática de esportes náuticos. Também vale ressaltar que o Rio de Janeiro é um dos dois principais polos de canoagem oceânica no Brasil, já que a primeira associação de canoagem foi fundada aqui, a ACC (Associação Carioca de Canoagem).

#### 4.4.2.4 Estágio da demanda

Não foram encontrados dados para verificar o estágio da demanda por atividades de canoagem oceânica no Brasil, mas o próprio dono do Kayak Carioca confirma o crescimento do interesse na modalidade e do número de alunos e turistas desde a fundação da empresa. Ele não conta com um banco de dados com números que comprovem essa alta na demanda, mas pelos números recentes e pela estimativa dos primeiros anos, calcula-se que o crescimento do número de alunos gire em torno de 10% ao ano, desde 2010. Já para 2014 a expectativa é que o crescimento seja de 20% em relação a 2013, muito por conta do intenso fluxo turístico trazido pela Copa do Mundo.

#### 4.4.2.5 Sazonalidade

Existe uma grande variação de demanda por serviços de empresas de canoagem oceânica ao longo do ano.

Durante os meses de inverno, muitos alunos deixam de frequentar os treinos semanais, por conta das baixas temperaturas. Além disso, no inverno o mar geralmente cresce e fica mais agitado, muitas vezes impossibilitando a realização de viagens e expedições. Porém, mesmo com a fuga dos cariocas, os meses do inverno brasileiro correspondem aos de verão no hemisfério norte, o que atrai muitos turistas americanos e europeus, que fazem basicamente passeios, que não são tão afetados pelas condições do mar (já que a maioria deles são feitos em percursos curtos). Além disso, costuma chover menos durante os meses de inverno.

Já no final da primavera e início do verão, quando os termômetros no Rio começam a subir, os treinos semanais ficam mais cheios, pois os cariocas também veem neles uma possibilidade de fugir do calor. As viagens e expedições também ocorrem nesse período, quando o mar está mais calmo, as temperaturas estão mais altas e há muitos feriados prolongados (15 e 20 de Novembro, Natal e Ano Novo, Carnaval, até a Semana Santa, já no início do Outono). Os meses de verão também trazem à cidade muitos turistas de outras regiões do Brasil, que procuram especificamente os passeios. Porém, nos meses de verão costuma chover mais no Rio de Janeiro, o que muitas vezes impossibilita a realização dos passeios, e muitas vezes faz a empresa perder clientes turistas, que não podem adiar a realização das atividades por conta do calendário da viagem.

Portanto, vemos que há grande variação durante o ano, mas não há um grande comprometimento de receita em nenhum período específico, pois as vantagens e desvantagens de cada estação do ano acabam se equilibrando no final.

#### 4.4.2.6 Impacto da tecnologia

A tecnologia está presente nos equipamentos, mas não é percebida pelos consumidores como um diferencial, portanto não se configura como um fator de escolha. Os principais avanços tecnológicos estão presentes na fabricação dos caiaques e dos remos. Como há poucos fabricantes de caiaque no Brasil, geralmente as empresas usam os mesmo modelos. Porém, com os remos a história é diferente. A maioria das empresas utilizam remos de alumínio com pás de plástico,

que são mais pesados e desconfortáveis. Já o Kayak Carioca têm remos importados de fibra de carbono, da marca Werner, principal referência nesse segmento, o que pode se tornar um diferencial comunicado pela marca futuramente, já que os remos interferem diretamente na performance dos praticantes.

#### 4.4.2.7 Segmentação do mercado

A segmentação do mercado de canoagem oceânica é bastante simples, existindo dois tipos de organização: empresas especializadas em canoagem oceânica e empresas de ecoturismo e turismo de aventura. Na prática, as empresas de ecoturismo oferecem diversas atividades na cidade, e entre elas estão os passeios de caiaque. Já as empresas especializadas oferecem uma variedade maior de serviços: *treinos*, *passeios* e *viagens*. Apenas para o serviço de *cursos* o Kayak Carioca não possui concorrência. Essas empresas também possuem uma segmentação interna, onde se dividem entre os serviços voltados para o lado *esportivo* (treinos e cursos) e para o lado *turístico* (passeios e viagens).

#### 4.4.2.8 Participação de mercado das principais marcas

Não existem dados quantitativos sobre a participação das marcas nesse mercado. Porém, é possível identificar a posição ocupada pelas diversas empresas presentes no setor. Atualmente, o Kayak Carioca ocupa a posição estratégica de seguidor, pois foi fundado tendo como referência o CCC (Clube Carioca de Canoagem), que hoje ocupa a posição de liderança, por estar no mercado há mais tempo. Como terceira força no segmento temos a RJ Kayaks, que também realiza treinos e passeios, mas possui menos estrutura e é mais nova no mercado. Nosso objetivo é tomar a posição de liderança do CCC no segmento de empresas de canoagem oceânica.

Já entre as empresas de ecoturismo e turismo de aventura que oferecem passeios de caiaque, existem duas empresas que competem pela liderança do mercado, a Nattrip e a Rio Natural. Ambas obtiveram certificado de excelência do site Trip Advisor em 2014, pela quantidade de avaliações positivas. Porém, a grande maioria das avaliações é sobre trilhas, não sendo possível determinar a importância dos passeios de caiaque oceânico no mix de negócios das duas empresas. Como

última representante das empresas de ecoturismo, temos a Rio Adventures, empresa que tem como foco os turistas estrangeiros, com site totalmente em inglês. Dentro do segmento de empresas de ecoturismo, o foco do Kayak Carioca também é ser líder de mercado, por ter maior oferta de passeios que as empresas de ecoturismo e por ser uma empresa 100% focada em canoagem oceânica.

#### 4.4.2.9 Concorrentes

Como já citado, o Kayak Carioca tem cinco concorrentes principais na cidade do Rio de Janeiro, sendo duas empresas de canoagem oceânica e três empresas de ecoturismo e turismo de aventura que fazem passeios de caiaque oceânico.

Entre as empresas especializadas, o mercado está baseado na informalidade, sendo que todos surgiram a partir da iniciativa de ex-atletas ou canoístas experientes, que possuem muita experiência esportiva mas nenhum tino empresarial. O Kayak Carioca e o Clube Carioca de Canoagem estão localizados lado a lado na Praia da Urca e possuem estrutura física semelhante, com os caiaques guardados em estruturas de madeira na areia e pequenos depósitos para guardar o resto dos equipamentos (remos, coletes, bombas etc.). Já o RJ Kayaks tem como base a Lagoa Rodrigo de Freitas, com estrutura semelhante.

Dentre as empresas de ecoturismo, no entanto, já podemos observar uma organização empresarial. Todas estão registradas na Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo) e possuem lojas físicas.

Além da concorrência direta, também devemos considerar como concorrência indireta outros tipos de esporte ao ar livre, como canoa polinésia, surfe, trilhas, escalada, rapel, entre outros esportes de aventura.

#### 4.4.2.10 Características de produto/serviço

Atualmente, são quatro os serviços presentes no mercado. Iremos detalhar cada um desses passeios e enumerar as empresas que os oferecem.

- a) *Passeios de caiaque oceânico*: serviço onde há mais concorrência no mercado. Os passeios são basicamente roteiros curtos dentro da cidade feitos em caiaques oceânicos e que duram no máximo 6 horas (ida e volta). Apenas o Clube Carioca de Canoagem não oferece esse tipo de serviço;

- *Kayak Carioca* = oferece a maior variedade de passeios, com cinco roteiros diferentes, que variam de acordo com a experiência do consumidor. Para quem não tem nenhuma experiência em caiaque e tem pouco preparo físico, há a opção de passeio até o Forte da Laje, fortificação abandonada que fica na entrada da Baía de Guanabara. Para remadores com alguma experiência ou pessoas com um certo preparo físico, são três opções: ida até Niterói, volta do Pão de Açúcar e visita à Ilha de Cotunduba (localizada em frente à Praia Vermelha). Por último, para quem já tem alguma experiência com caiaques oceânicos, existe a opção de conhecer o Arquipélago das Cagarras, localizado em frente à Praia de Ipanema. Para esse passeio, também há a opção de saída do Posto 6, em Copacabana. Todos os outros roteiros têm como ponto de partida a Praia da Urca, base do Kayak Carioca;
- *RJ Kayaks* = oferece quatro opções de passeios: Lagoa Rodrigo de Freitas, Praia da Urca, Praia Vermelha e Arquipélago das Cagarras. A empresa não classifica os passeios de acordo com a dificuldade do trajeto;
- *Nattrip* = único serviço de canoagem oceânica oferecido pela empresa. Só há um roteiro disponível, na Lagoa Rodrigo de Freitas.
- *Rio Natural* = também só oferece um tipo de passeio, que é para o Forte da Laje. A saída acontece na Praia da Urca;
- *Rio Adventures* = também só há um tipo de passeio, mas não há um roteiro pré-estabelecido. A saída pode ser da Praia da Urca ou da Praia Vermelha, e dependendo das condições do mar serão visitados o Forte da Laje, a Ilha de Cotunduba, podendo o passeio se estender até Niterói.

b) *Treinos*: tipo de serviço só oferecido pelo Kayak Carioca, Clube Carioca de Canoagem e RJ Kayaks. O objetivo dos treinos é desenvolver habilidades específicas nos remadores, através do ensino de técnicas do caiaque oceânico, para que eles possam no futuro ter autonomia para fazer passeios, viagens e expedições.

- *Kayak Carioca* = treinos na Praia da Urca três vezes na semana em dois horários, das 6:30 às 8:30 e das 18 às 20. Depois de algum tempo participando dos treinos (cabe ao instrutor definir quando o aluno está preparado) o aluno pode fazer uma prova para obter um certificado da ACA (American Canoe Association). Com esse certificado o aluno poderá agendar caiaques fora do horário dos treinos;
- *Clube Carioca de Canoagem (CCC)* = os treinos na Praia da Urca acontecem duas vezes por semana, às terças e quintas ou às quartas e sextas, sempre das 6:30 às 8:30. Porém, para poder treinar durante a semana primeiro é preciso fazer um treino de iniciação, que é oferecido aos fins de semana, e dura quatro horas, das 8 às 12h. Não há a opção de agendar caiaques para remadas solo. Apenas os alunos que possuem seu próprio caiaque podem usar a estrutura do CCC, inclusive para guarda seu caiaques nas guarderias da Praia da Urca;
- *RJ Kayaks* = os treinos acontecem na Lagoa Rodrigo de Freitas, também três vezes por semana, às segundas, quartas e sextas, das 7 às 9h. Não há estrutura para que os alunos possam guardas seus caiaques nem a opção de agendar caiaques.

c) *Cursos*: cursos com duração de um dia, que começa às 10h e termina às 17h, com pausa para o almoço. Os cursos servem para o desenvolvimento de técnicas específicas. Os cursos são oferecidos durante o fim de semana em outras cidades, geralmente Arraial do Cabo ou Angra dos Reis. Atualmente apenas o Kayak Carioca oferece esse tipo de serviço. Os cursos conferem aos alunos certificados da ACA, existindo dois tipos de cursos: o ACA nível 3, que corresponde ao ensino de técnicas avançadas e resgates avançados e o ACA nível 4, que é o de zona de surf, que ensina técnicas de embarque e desembarque em praias com ondas.

d) *Viagens*: divididas entre *viagens curtas*, que duram no máximo dois dias, e *expedições*, que podem durar até cinco. As viagens curtas são voltadas para quem já tem alguma experiência com caiaque, mesmo que pouca, e contam



com mais conforto, com pernoite em pousadas. Já as expedições são voltadas para remadores mais experientes, e são realizadas em condições mais básicas, com pernoite em campings.

- *Kayak Carioca* = as viagens podem ser para Arraial do Cabo e Restinga da Marambaia (única viagem com camping), além de roteiros curtos em Ilha Grande e no Saco do Mamanguá, em Parati. Já as expedições podem ser no Saco do Mamanguá, em roteiro mais longo de quatro dias, e a circum-navegação da Ilha Grande, em cinco dias;
- Clube Carioca de Canoagem = possui viagens para Arraial do Cabo, Angra dos Reis e Ubatuba, e expedições para o Saco do Mamanguá e Ilha Grande, com a mesma duração de quatro e cinco dias, respectivamente.

Vemos que as opções de serviços são bastante diversificadas. Porém, o Kayak Carioca está bem posicionado em todas as frentes, oferecendo o maior mix de serviços em quase todos os segmentos, perdendo apenas em viagens. O nosso objetivo agora será usar essa superioridade no portfólio de serviços como diferencial.

#### 4.4.2.11 Características de ponto (distribuição)

A venda dos serviços das empresas de ecoturismo é feita no próprio escritório das empresas ou pela internet, em seus sites próprios. As três empresas (Nattrip, Rio Adventures e Rio Natural) têm escritórios com instalações simples, mas bem equipadas. A Nattrip está situada em Vila Isabel, a Rio Natural tem sua base em Laranjeiras e a Rio Adventures em São Conrado.

Já para as empresas de canoagem oceânica, a venda é realizada em agências de viagem conveniadas ou diretamente com os donos dos clubes onde o serviço será prestado, no caso Praia da Urca ou Lagoa Rodrigo de Freitas. Neles, as instalações são modestas, com estruturas pequenas, que funcionam apenas como depósito de equipamentos, não existindo um local de atendimento ao público.

#### 4.4.2.12 Características de promoção (comunicação)

Por ser um mercado pequeno e bastante restrito, não há grandes investimentos de mídia para a divulgação dos serviços. A internet é o principal canal de divulgação de todas as empresas. Todas elas estão presentes no Facebook, e apenas a RJ Kayaks não possui site próprio.

O Clube Carioca de Canoagem, o RJ Kayaks e o próprio Kayak Carioca não têm posicionamento definido. O CCC se aproxima de um posicionamento de clube dedicado à preservação e integração com a natureza. Já o Kayak Carioca, atualmente, tenta vender uma imagem de aventura ao ar livre. No RJ Kayaks não foi possível identificar nenhum padrão que pudesse levar a um posicionamento, mas vende como principal destaque da empresa a experiência profissional de seus instrutores.

Já entre as empresas, a Nattrip vende seu padrão de excelência em ecoturismo e turismo de aventura, através de aval da Trip Advisor, com o conceito “*Experimente a natureza*”. A Rio Adventures vende a ideia de diversão através do ecoturismo. A Rio Natural também não apresenta nenhum posicionamento explícito, mas tenta seduzir o consumidor através da ideia de contato com a natureza, presente no próprio nome da marca.

A propaganda boca a boca exerce grande influência na contratação do serviço dos serviços, assim como as relações B2B. No caso do Kayak Carioca, CCC e RJ Kayaks, as agências de turismo são as principais parceiras, levando clientes para os passeios. Já para as empresas de ecoturismo, os hotéis são importantes pontos de divulgação dos serviços para os turistas.

#### 4.4.2.13 Característica de preço

Os preços praticados para os serviços de canoagem oceânica variam muito entre as empresas, de acordo com o serviço oferecido e o público desejado. Nesse contexto, o Kayak Carioca não oferece um preço intermediário, que parece justo de acordo com a estrutura e experiência da empresa. Iremos detalhar os preços de acordo com os serviços oferecidos:

- a) *Treinos* = o CCC possui o menor preço absoluto, mas o Kayak Carioca tem o melhor custo/benefício.

- *Kayak Carioca*: R\$ 200 por mês para 3 aulas na semana. Considerando 12 aulas por mês, chegamos ao preço de R\$ 16,67 por aula;
- *Clube Carioca de Canoagem*: R\$ 150 por mês para 2 aulas semanais, com preço por aula de R\$ 18,75;
- *RJ Kayaks*: R\$ 230 por mês para 3 aulas semanais. Preço por aula: R\$ 19,17. O pacote promocional para duas pessoas sai por R\$ 400/mês, o que daria R\$ 16,67 por aula.

b) *Passeios* = os clubes tem os melhores preços, por serem prestadores diretos. Já as empresas de turismo cobram mais caro por precisarem pagar instrutores para realizar os passeios. Apenas a Nattrip possui um passeio mais barato, mas apenas porque o nível de dificuldade é baixo. Já a Rio Adventures possui a tarifa mais alta, por estar focada no público estrangeiro, que em geral tem um poder de aquisição maior.

- *Kayak Carioca*: o passeio mais barato (Forte da Laje) custa R\$ 100 e o mais caro (Cagarras) R\$ 250;
- *RJ Kayaks*: o passeio mais barato (Lagoa Rodrigo de Freitas) custa R\$ 60 e o mais caro (Cagarras) R\$ 230;
- *Rio Natural*: somente uma opção de passeio (Forte da Laje), que custa R\$ 160 sem transporte ou R\$ 190 com transporte do hotel à Urca;
- *Nattrip*: somente uma opção de passeio (Lagoa Rodrigo de Freitas), que custa R\$ 90;
- *Rio Adventures*: somente uma opção de passeio (Forte da Laje), que custa R\$ 200.

c) *Cursos* = serviço oferecido apenas pelo Kayak Carioca.

- *Kayak Carioca*: há dois cursos oferecidos, o ACA Nível 3 (Técnicas e Resgates Avançados) e o ACA Nível 4 (Zona de Surf). Ambos custam R\$ 400 reais, com desconto de 50% para alunos que frequentam os treinos semanais.

d) *Viagens* = vemos estratégias diferentes nesse serviço. Os preços praticados pelo Kayak Carioca são equivalentes ou mais caros que o do CCC, mas o primeiro oferece 50% de desconto para os alunos que frequentam os

treinos semanais, o que dá uma vantagem para esses clientes não encontrada no CCC

- *Kayak Carioca*: os preços variam de acordo com a dificuldade do trajeto. Para as viagens curtas, o preço varia entre R\$ 550 e R\$ 650, com média de R\$ 600 por viagem. Os roteiros são para Angra dos Reis e Arraial do Cabo. Já as expedições custam R\$ 1200, com roteiros para Ilha Grande e para o Saco do Mamanguá, em Paraty;
- *Clube Carioca de Canoagem*: os preços praticados pelo CCC são por dia. Para viagens curtas, a diária sai por R\$ 150. Para viagens de dois dias para Angra dos Reis e Arraial do Cabo o preço fica em R\$ 300. Já para expedições, o valor é R\$ 250. Para o roteiro de Ilha Grande, por exemplo, o passeio de cinco dias sai por R\$ 1250.

#### **4.4.3 Aspectos Legais**

##### **4.4.3.1 Requisitos legais**

As características legais serão explicadas tendo em vista as esferas esportiva e turística, onde atua o Kayak Carioca. O mercado de canoagem como um todo é marcado pela informalidade. Além disso, não há fiscalização, portanto muitas das medidas legais obrigatórias não são observáveis na prática.

Como o Kayak Carioca não tem funcionários e é gerido apenas por uma pessoa, ele está inscrito dentro da lei do Microempreendedor Individual (MEI). Com informações do Portal do Empreendedor, site criado pela REDESIM (Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios), temos que um “MEI é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário” (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2014, disponível em <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>). Para ser um microempreendedor individual, é necessário faturar no máximo até R\$ 60.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular.

A Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, criou condições especiais para que o trabalhador conhecido como informal possa se tornar um MEI legalizado. O Kayak Carioca se enquadra nessas condições, por isso foi regularizado e hoje possui CNPJ e pode emitir nota fiscal.

Para pleno conhecimento das regras, obrigações e deveres das empresas de ecoturismo, também é recomendada a leitura da LEI Nº 9.605/98, que dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente.

Em relação à parte esportiva, existem diversas associações e confederações a nível estadual, federal e internacional. Porém, não há legislação específica para a atuação de empresas de caiaque ou para formação de instrutores. No entanto, existem algumas certificações que são importantes para a atuação profissional. As principais associações do setor são:

a) ICF (International Canoe Federation): é a instituição que rege a prática da canoagem no mundo. Está localizada em Lausanne, na Suíça, e possui 157 países associados. Foi fundada em 1924, mas só em 1946 adotou o nome atual;

b) ACA (American Canoe Association): a ACA foi fundada em 1880, e é uma das instituições de canoagem de maior reputação nos EUA e no mundo. É responsável por formar cerca de 800.000 alunos ao ano. A ACA tem cerca de 50.000 membros, 4.000 instrutores de caiaque e canoa, e mais de 240 formadores de instrutores;

c) CBCa (Confederação Brasileira de Canoagem): a CBCa foi criada em 1989, e hoje é responsável pela prática esportiva da canoagem no Brasil.

Por seu perfil recreacional, o Kayak Carioca está associado apenas à ACA, não sendo necessária a filiação às outras instituições, que têm como foco a canoagem competitiva. Não existe nenhuma obrigatoriedade legal para o ensino do caiaque oceânico. O instrutor do clube, Bruno Fitaroni, possui certificação nível IV da ACA, que também lhe permite emitir certificações da ACA a seus alunos. As características dos certificados e os meios de obtê-los serão descritos detalhadamente mais a frente.

#### 4.4.3.2 Legislação em trâmite

Como dito anteriormente, não há legislação específica que trata da parte esportiva do Kayak Carioca. Porém, considerado o potencial do ecoturismo, há uma legislação que poderá vir a ser benéfica para o clube. Como já citado, o senador Vital do Rêgo (PMDB-PB) propôs, com o PLS (Projeto de Lei do Senado) 687/2011, ainda em tramitação, a criação do Fundo de Incentivo à Geração de Emprego no

Setor de Ecoturismo (Fungeco), que teria como objetivo promover o financiamento de micro e pequenas empresas de ecoturismo, a fim de promover a atividade no país e capacitar mão-de-obra. O projeto já foi aprovado na Comissão de Desenvolvimento Regional e Turismo (CDR) e está pronta para votação final na Comissão de Assuntos Econômicos (CAE), com recomendação de aprovação pela relatora, senadora Lúcia Vânia (PSDB-GO). Segundo sugestão de Rêgo, os recursos para o Fungeco viriam de dotações orçamentárias da União, de 60% da arrecadação das multas por atividades lesivas ao meio ambiente e ao Código Florestal e de doações e contribuições.

#### 4.4.3.3 Considerações éticas

O Kayak Carioca mantém princípios coerentes com a ética esportiva e a ética ambiental desde a sua fundação. A empresa acredita que suas atividades sempre devem respeitar primeiramente as leis da natureza.

#### 4.4.3.4 Tributos

O Kayak Carioca está registrado como pessoa jurídica. A empresa está registrada sob o MEI e enquadrado no sistema Simples Nacional, estando assim isenta dos tributos federais (Imposto de Renda, PIS, Cofins, IPI e CSLL). Por isso paga apenas o valor fixo mensal R\$ 41,20, que será destinado à Previdência Social e ao ISS. Essa quantia é atualizada anualmente, de acordo com o salário mínimo.

#### 4.4.3.5 Controle de preços

Não há controle de preços por parte do governo para esse setor específico. Também não há uma tabela de valores sugeridas pelas entidades ligadas ao esporte ou ao ecoturismo.

#### 4.4.3.6 Registro da marca

A marca Kayak Carioca não está registrada no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial). Será criada um novo logotipo, que manterá o nome da marca Kayak Carioca, e que será registrado no INPI.

#### 4.4.3.7 Código de Defesa do Consumidor

O Kayak Carioca segue as normas do Código de Defesa do Consumidor em seu funcionamento. No site da empresa também estão explícitas as regras e políticas de cancelamento. Tais regras também são explicadas aos clientes nas agências de viagem conveniadas antes da assinatura dos contratos. Em caso de cancelamento por iniciativa do consumidor, de acordo com a deliberação normativa nº 161 de 09 de agosto de 1985 da EMBRATUR, o Kayak Carioca fará devolução do montante conforme condições abaixo:

- a) Cancelamento até 30 dias do início da viagem: 90% do valor total;
- b) Cancelamento entre 29 e 21 dias do início da viagem: 80% do valor total;
- c) Cancelamento entre 20 e 7 dias do início da viagem: 50% do valor total;
- d) Cancelamento a menos de 7 dias do início da viagem: Sem devolução.

#### 4.4.4 Posicionamento

##### 4.4.4.1 Posicionamento do serviço

O Kayak Carioca deseja ser percebido como uma empresa capaz de proporcionar as melhores experiências a bordo de um caiaque oceânico no Rio de Janeiro, se tornando referência nesse segmento. Para oferecer isso, a empresa possui um instrutor altamente qualificado, equipamentos de alta qualidade e possui ótima localização. Portanto, a diferenciação do serviço oferecido pelo Kayak Carioca será através da comprovação de uma qualidade superior.

##### 4.4.4.2 Ciclo de vida e estratégia de marketing

O mercado ainda é bastante novo, por isso está longe da saturação. Há a possibilidade de crescimento em todos os serviços oferecidos pelo Kayak Carioca. A estratégia será pautada em três aspectos principais:

a) Promover uma fidelização dos atuais alunos que participam dos treinos semanais, através de uma política de valorização, oferecendo descontos e benefícios em outros serviços, como os cursos e viagens;

b) Identificação e captação de novos alunos para os treinos e cursos, através de uma política de premiar os atuais alunos que trouxerem novos clientes, já que a divulgação boca a boca é um dos principais meios de divulgação do Kayak Carioca;

c) Busca de novos turistas que se interessam por esportes de aventura mas nunca pensaram em fazer passeios de caiaque oceânico, através do estreitamento das relações B2B com agências de viagem e da maior divulgação da empresa em hotéis e hostels.

## 4.5 MARKETING TÁTICO

### 4.5.1 Produto/Serviço

#### 4.5.1.1 Breve histórico e evolução

A prática da canoagem oceânica no Rio de Janeiro é relativamente recente. Os primeiros canoístas a se aventurarem pelos mares da cidade só começaram a aparecer no início da década de 80. Já como serviço prestado, é ainda mais recente. Simone Duarte foi a primeira pessoa a dar aulas de caiaque oceânico no Rio, no início dos anos 90. Ela conta que começou apenas dando aulas, mas algumas demandas a fizeram oferecer outros tipos de serviço. Por exemplo, alguns de seus ex-alunos que não tinham caiaque próprio queriam remar nos fins de semana. Daí ela começou a alugar seus caiaques fora dos horários de aula. Depois, ela passou a ser procurada por amigos de seus alunos, que queriam conhecer os lugares que eles iam mas não queriam ter o compromisso semanal de ir às aulas. Por isso ela começou a oferecer passeios aos fins de semana, abertos a pessoas sem experiência. Por fim, empresas e escolas a procuraram para firmar parcerias, e então ela passou a organizar eventos de integração e até aulas de educação física no mar.

Portanto, pode-se dizer que Simone foi quem abriu quase todas as portas desse mercado. Apenas o Clube Carioca de Canoagem, em 2002, inovou ao começar a fazer viagens e expedições em caiaques oceânicos, serviço que não era oferecido por Simone.



#### 4.5.1.2 Características

##### *A empresa*

O Kayak Carioca é uma empresa privada com fins lucrativos que presta serviços de canoagem oceânica. A empresa está presente no mercado desde 2010, e presta serviços apenas para pessoas física.

Como diferencial, a empresa aposta na experiência de seu instrutor, Bruno Fitaroni, em canoagem oceânica, sendo Fitaroni o primeiro instrutor de caiaques oceânico do Rio de Janeiro a receber a certificação da ACA (American Canoe Association). Além disso, o Kayak Carioca trabalha com caiaques e equipamento de qualidade acima da média do mercado.

##### *O serviço*

Do ponto de vista do marketing, a prática da canoagem oceânica é considerada o serviço principal, que está associado a bens facilitadores, como os equipamentos necessários à prática (caiaque, remos, bombas, flutuadores de remo, saia contra respingos etc.), além do próprio local da prática, no caso, o mar. O serviço é considerado híbrido quanto a base de prestação, pois ele envolve a presença de um instrutor/professor e de equipamento, sem os quais é impossível a prestação do serviço. Para isso, o cliente também deve estar presente.

#### 4.5.1.3 Benefícios ou hierarquia de valor para o consumidor

Apesar de o Kayak Carioca oferecer quatro serviços diferentes, iremos tratar aqui do serviço básico da empresa, que é a prática da canoagem oceânica. Entendemos que os serviços oferecidos têm apenas objetivos diferentes, mas a base é a mesma para todos.

*Benefício-núcleo:* prazer proporcionado pela prática da canoagem oceânica

*Serviço básico:* serviço de instrução de um profissional e equipamentos necessários para a prática da canoagem oceânica (caiaques oceânicos, remos, saia contra respingos, bombas de esgotamento de água, flutuador de remo, cabo de reboque).

*Serviço esperado:* profissional capacitado e experiente na função, que tenha conhecimento sobre o mar e dê todas as condições de segurança para a

prática das atividades, além de equipamentos que sejam confiáveis e de boa qualidade.

*Serviço ampliado:* brindes da empresa como bonés, protetores solares e pequenos lanches (frutas, barras de cereais), registro fotográfico com câmera a prova d'água.

*Serviço potencial:* possibilidade de reserva e compra dos serviços pelo site do Kayak Carioca, expansão para o mercado de pessoas jurídicas e expansão da oferta dos serviços através da contratação de um profissional, que poderá trabalhar em novos horários.

O serviço será prestado por um profissional com larga experiência em canoagem oceânica e que possui uma estrutura com equipamentos de ótima qualidade, das melhores marcas disponíveis.

Conversando com alguns dos clientes do Kayak Carioca pode-se perceber que o nível de satisfação dos serviços é bom. A partir da elaboração desse plano, as pesquisas de satisfação com todos os clientes de todos os serviços serão rotineiras.

Apesar de o Kayak Carioca não ser o pioneiro no mercado de canoagem oceânica no Rio de Janeiro, nenhuma empresa se posiciona de maneira relevante no mercado. A divulgação dos serviços é escassa e de má qualidade, o que nos dá a oportunidade de se diferenciar através da nossa comunicação.

#### 4.5.1.4 Marca

A marca “Kayak Carioca” foi criado pelo fundador da empresa em 2010. Não houve nenhum tipo de pesquisa junto ao consumidor para sua escolha, sendo esta baseado apenas em “achismos”. O nome “carioca” foi usado com o intuito de gerar empatia tanto com os moradores da cidade, que se orgulham de viver aqui, quanto com os turistas, que, ao chegarem no Rio, procuram se inserir no contexto da cidade, buscando produtos e serviços tipicamente cariocas. Já o nome “kayak”, que corresponde à grafia inglesa de caiaque, foi escolhido para chamar a atenção dos turistas estrangeiros.

Optamos por não modificar a marca Kayak Carioca. Apesar de a empresa não estar solidificada em todos os mercados onde atua, a marca é reconhecida pelos canoístas mais experientes.

O logotipo criado na fundação da empresa é o apresentado abaixo:



**Figura 4 – Logo antigo do Kayak Carioca**

Fonte: Bruno Fitaroni

O objetivo com a criação era:

- a) Representar a cidade do Rio de Janeiro através de um dos seus cartões postais (Pão de Açúcar), além de identificar o local onde a empresa está localizada (Urca);
- b) Representar as cores da bandeira do Brasil, com o intuito de ser visualmente atrativo para turistas estrangeiros;
- c) Mostrar a imagem de um caiaque para reforçar a proposta da empresa.

No entanto, acreditamos que a forma escolhida para representar todos esse pontos não é a ideal, resultando em um logotipo confuso. Por isso, propomos a criação de uma nova identidade visual para o Kayak Carioca, que possa manter os símbolos representados de maneira mais harmoniosa e clara. Assim, chegamos ao desenho abaixo:



**Figura 5 – Logo novo do Kayak Carioca**

Esta nova proposta tem a intenção de modernizar o desenho original, simplificando-o e utilizando apenas uma cor. Ela reproduz as principais ideias do logo antigo, com as seguintes alterações:

- a) O desenho do Pão de Açúcar foi simplificado, de forma a se integrar melhor à marca;
- b) A imagem do caiaque aparece de forma mais discreta, se incorporando ao texto;
- c) A bandeira do Brasil não aparece no logo. No entanto, ela será representada pela escolha de cores que estarão presentes no uniforme dos alunos, como exemplificado no item 7.13 (Uniformes e apresentação pessoal).

A marca só poderá ser usada na cor verde, e será aplicada da mesma forma independente do fundo.



**Figura 6 – Aplicação do logo novo do Kayak Carioca**

#### 4.5.1.5 Qualidade

O Kayak Carioca trabalha com os equipamentos de qualidade, que são continuamente testados e revisados. A empresa conta com todo o material necessário para garantir a segurança de seus clientes. Além disso, o instrutor Bruno Fitaroni, certificado pela ACA (American Canoe Association), está constantemente se aprimorando através de novos cursos, como o WFR (Wilderness First Responder), que ensina técnicas de socorro em áreas remotas.

#### 4.5.1.6 Bens e serviços facilitadores, de suporte e garantias

Para a prestação dos serviços associados à prática da canoagem oceânica, não existem bens ou serviços de suporte. Os seguintes itens são considerados bens facilitadores:

- a) Caiaque oceânico: o Kayak Carioca conta com 13 caiaques oceânicos, sendo 6 duplos e 7 individuais. Os caiaques são das marcas Opium e Eclipse, duas das principais fábricas do Brasil;
- b) Remos: a empresa conta com um estoque de 15 remos de fibra de carbono, modelos Skagit FG, da marca Werner Paddles, referência mundial na fabricação de remos;
- c) Colete Salva-Vidas: 15 coletes de uso obrigatório em todas as atividades;
- d) Saia contra respingos: 15 saias de diferentes tamanhos, que impedem a entrada de água no cockpit do caiaque (lugar onde o remador fica sentado);
- e) Bomba de esgotamento de água: 5 bombas, para esgotar a água de dentro do caiaque;
- f) Flutuador de remo: 5 flutuadores, que servem para auxiliar o resgate em caso de capotagem na água;
- g) Cabo-reboque: 5 cabos, que ficam dentro de pochetes, utilizados para resgates de remadores em dificuldade;
- h) Itens adicionais: esponjas para esgotar água, tapete para os pés, luz e apitos de sinalização.

Os clientes terão garantido o direito a reembolso integral do valor pago em caso de impossibilidade de prestação do serviço por conta das condições climáticas (ventos fortes, mar agitado, tempestades). Para os treinos semanais, os alunos poderão repor as aulas perdidas no outro horário oferecido pela empresa (diurno/noturno). Se mais de 40% das aulas do mês forem canceladas, haverá remarcação em horários alternativos.

#### 4.5.1.7 Formas de uso e cuidados

Antes de cada atividade prestada pelo Kayak Carioca são dadas instruções verbais sobre a correta utilização dos equipamentos de segurança e sobre a técnica necessária para a realização de cada serviço. Para os iniciantes, ensina-se os procedimentos básicos para a prática do exercício, desde a vistoria e montagem dos equipamentos até manobras necessárias para o controle da embarcação.

#### 4.5.1.8 Desenvolvimento do serviço

O Kayak Carioca tem o interesse de renovar parte de sua frota, adquirindo dois novos caiaques individuais e um duplo da marca Eclipse Caiaques, modelos Artic e Orca. Além disso, a empresa irá comprar 10 novos coletes salva-vidas.

*Orçamento:*

a) Caiaque individual Artic: 2x R\$ 4.150,00 = R\$ 8.300,00

b) Caiaque duplo Orca: R\$ 4.680,00

c) Coletes (estimativa): 10x R\$ 100,00 = R\$ 1.000,00

#### 4.5.1.9 Recuperação do serviço

Há um email de contato, divulgado no site do Kayak Carioca, para reclamações, sugestões e dúvidas. A empresa também criará um perfil e passará a estimular a avaliação de seus serviços no site Trip Advisor ([www.tripadvisor.com.br](http://www.tripadvisor.com.br)), um portal que reúne informações e dá notas para atrações e empresas relacionadas ao turismo.

#### 4.5.1.10 Pessoal

Existe apenas um profissional responsável por todas as atividades da empresa. Como instrutor certificado pela ACA, ele está preparado para prestar os serviços de maneira responsável, profissional, respeitando todas as normas de segurança exigidas.

Não há a necessidade imediata de contratação de outros profissionais. Porém, existe a possibilidade da empresa recrutar um novo instrutor para criar novos horários e possibilitar o atendimento de um maior número de clientes.

#### 4.5.1.11 Uniformes e Apresentação Pessoal

Nunca houve um uniforme da empresa. A única identificação do instrutor é a utilização de um colete com o símbolo da ACA, indicando sua função. Além disso, para identificá-lo facilmente no mar, apenas o seu colete é da cor laranja, enquanto os demais são amarelos.

Com o objetivo de criar algo que pudesse identificar facilmente os clientes do Kayak Carioca, pensamos em criar um uniforme, que será uma camisa

personalizada de manga longa (para proteger do sol) que terá o logo a frente e cor predominantemente amarela. Essa escolha se deve ao fato dela ser considerada uma cor de segurança no mar, podendo ser avistada de longe. Além disso, como a marca é verde, mantemos assim as principais cores da bandeira do Brasil, que estavam presente no desenho antigo do logo, como explicado no item 7.4 (Marca). Para garantir a identificação do instrutor fora do mar, sua função estará descrita no uniforme. O material utilizado para a confecção das camisas será a poliamida, material leve e indicado para a prática esportiva. Segundo pesquisa realizada, o preço médio da unidade é de R\$ 30,00. Considerando os custos extras (deslocamentos, ligações etc.), chegamos ao valor de R\$ 40,00 por unidade a ser cobrado dos alunos que frequentam os treinos e R\$ 50,00 para outros clientes.



**Figura 7 - Camisa Kayak Carioca**

#### 4.5.1.12 Exames médicos

Não há a necessidade de apresentar nenhum tipo de atestado médico para a prática da canoagem oceânica. O cliente precisa apenas estar ciente dos riscos envolvidos na práticas das atividades e saber nadar.

#### 4.5.1.13 Pesquisas previstas

Propomos a criação de reuniões semestrais com os alunos dos treinos para debater impressões sobre o serviço, identificar problemas e levantar ideias para promover melhorias.

Também será criado um modelo de pesquisa de satisfação a ser aplicada após a prestação dos outros serviços da empresa (viagens, cursos e passeios).

#### **4.5.2 Ponto**

##### **4.5.2.1 Canais de distribuição**

Os canais de distribuição são diferentes para os dois perfis apontados anteriormente.

Para o perfil “carioca”, a venda é direta, feito pelo próprio dono da empresa e realizada no local onde ocorre a prestação do serviço ou por depósito em conta bancária. No caso dos treinos semanais, o pagamento deve ser feito na primeira aula do mês na praia da Urca, diretamente ao instrutor. No caso dos cursos e viagens fora do Rio, o pagamento deve ser realizado previamente (uma semana antes) através de depósito para que haja tempo hábil para a organização da logística do serviço.

Para o perfil “turista”, que é responsável pela compra do serviço de passeios, a venda também pode ser direta, da mesma forma que ocorre com o perfil “carioca”. Porém, os principais canais de distribuição são intermediários, constituídos por agências de turismo. São elas: Rio 40 Graus, Crux EcoAventura e Rio Hiking. O Kayak Carioca tem passeios com valores fixos, que variam de R\$ 100 a R\$ 250, de acordo com a duração e dificuldade do trajeto. As agências oferecem esses roteiros adicionando um percentual sobre o valor inicial. Essa comissão é definida livremente por cada agência e, em geral, ultrapassa 100% do valor cobrado pelo Kayak Carioca. Um dos objetivos para o ano que vem é renegociar essas porcentagens, a fim de criar uma padronização de preços e equilibrar os valores através da venda direta e por intermediários. Dessa forma, pretendemos atingir um percentual de, no máximo, 80% sobre o valor inicial.

##### **4.5.2.2 Relacionamentos entre os canais**

Como forma de estreitar os laços com as agências de viagens, que constituem os canais intermediários, será sugerida a inclusão de *banners* das agências de turismo no site do Kayak Carioca em troca de uma maior divulgação



dos passeios por meio da distribuição de flyers informativos no espaço físico das agências.

#### 4.5.2.3 Logística de Mercado

Não possuímos nenhuma demanda frequente por suprimentos, o que elimina a negociação com fornecedores.

Como os serviços prestados são realizados ao ar livre, não há a necessidade de uma instalação física, apenas de um local para armazenar os equipamentos. Dessa forma, o contato com os clientes ocorre no local de início das atividades ou por meios eletrônicos (e-mail / telefone).

Para os serviços de viagens e cursos realizados fora da cidade, o transporte dos equipamentos é realizado pela própria empresa. O Kayak Carioca conta com uma carreta, levada pelo carro do próprio dono da empresa, e possui a capacidade de transporte de até 15 caiaques (entre duplos e individuais).

#### 4.5.2.4 Previsão de Vendas

A previsão vendas para o ano de 2015 está demonstrada na tabela abaixo. Os números abaixo forma estimados a partir de cálculos explicados na seção “4.3.2 Objetivos”.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Treino	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Passeio	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Curso	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Viagem	5	x	5	x	5	x	5	x	5	x	5	x
Expedição	x	x	x	x	x	10	x	x	x	x	x	10

**Tabela 1 – Previsão de vendas para 2015**

#### 4.5.3 Promoção

##### 4.5.3.1 Público-alvo

Como já explicado no item 3.1 (Perfil do consumidor), não há nenhum tipo de verba para a realização de pesquisas que visem definir o perfil do consumidor de serviços de canoagem oceânica, de uma maneira geral, e do Kayak Carioca, especificamente. Por isso, nos baseamos nos mesmo dados mencionados anteriormente para chegar à definição de um target, que será alvo de nossa comunicação. Além disso, como dado complementar e mais específico para a empresa, nos baseamos nas informações da página do Facebook do Kayak Carioca, que tem 334 curtidas. Segundo os dados da rede social, as pessoas que mais se relacionam com a página da empresa (engajamento) estão na faixa de idade entre 35 e 44 anos.



**Figura 8 - Perfil dos fãs do Kayak Carioca no Facebook**

Fonte: Reprodução

Portanto, cruzamos todas as informações chegamos ao público-alvo de pessoas de ambos os sexos, de 35 a 45 anos, das classes A e B e gostam de praticar atividades ao ar livre. A única diferença entre os perfis “turista” e “carioca”, apontados no item 3.1 (Perfil do consumidor), é o lugar onde essas pessoas moram. O perfil “carioca”, obviamente, é formado por moradores do Rio de Janeiro, que moram ou trabalham na Zona Sul. Já o “perfil” turista é formado por estrangeiros e brasileiros de fora do Rio, mas que quando vêm a cidade se hospedam na Zona Sul.

#### 4.5.3.2 Copy Strategy

##### *Objetivo*

O público-alvo deve ser convencido de que o Kayak Carioca é a principal referência em canoagem oceânica no Rio de Janeiro e a empresa que proporciona a experiência mais completa do mercado.

##### *Reason why*

A empresa é 100% dedicada à canoagem oceânica e conta com um dos profissionais mais experientes do Rio de Janeiro, equipamentos de qualidade e a maior variedade de serviços oferecidos.

##### *Tom*

Para o reposicionamento da empresa, o tom usado será aspiracional e motivador, estimulando o público a buscar novas experiências e desafios.

##### *Imagem*

Homens e mulheres adultos e saudáveis, praticantes de esportes e que prezam pelo contato com a natureza.

#### 4.5.3.3 Propaganda

O principal objetivo da propaganda será apresentar o Kayak Carioca a um público que tem como característica a busca por novas experiências na cidade, mas que não conhece a canoagem oceânica. Além disso, pretendemos estimular a recompra por clientes que já participaram de alguma atividade oferecida pela empresa.

O nosso principal desafio será atingir esse público novo sem nenhuma verba de mídia. Para isso, a estratégia será usar os pontos de contato proprietários da marca (site, Facebook e Youtube), além da criação de um novo meio de divulgação, que será o Instagram.

A ideia será gerar conteúdo relevante e constante para alimentar as redes sociais da marca, com o intuito de gerar engajamento (likes, comentários e compartilhamento), e assim atingir, através do boca a boca, um público indireto, formado pelas redes de amigos dos clientes da empresa.

O conceito criado para permear toda a campanha de divulgação da empresa em todas as mídias é: “Conheça o Rio pelo mar”. Esse posicionamento terá como objetivo despertar a curiosidade do público, instigando seu espírito aventureiro. Além disso, ele pode ser usado na divulgação de todos os serviços oferecidos pelo Kayak Carioca, não excluindo nenhum perfil de consumidor. Por fim, ele ainda pode ser explorado mesmo para serviços prestados fora da cidade do Rio de Janeiro (como viagens, passeios e cursos em Ilha Grande, Paraty, Angra dos Reis etc.), pois “Rio” pode representar tanto a capital quanto o estado.

O material criado será separado em duas categorias:

a) No Instagram e no Facebook, o foco será mostrar novos pontos de vista da cidade através de fotos e vídeos, além de relatos sobre viagens, expedições e cursos fora do Rio de Janeiro.

b) A outra ponta será representada por um conteúdo de viés pedagógico, por meio da criação de vídeos no Youtube, que também serão divulgados no Facebook. Através deles, as pessoas poderão aprender mais sobre o universo da canoagem oceânica. Serão realizadas entrevistas com remadores experientes, aulas sobre técnicas, manobras e cuidado com o meio ambiente. O objetivo dessa estratégia é posicionar o Kayak Carioca como referência no ensino da canoagem oceânica na cidade.

Outra forma de atingir novos clientes será valorizando os atuais, através da concessão de descontos para aqueles que levarem novos consumidores para a empresa, tática que será exemplificada no item 9.4 (Promoção de vendas).

A criação desse conteúdo ficará a cargo da própria empresa, não sendo necessária a contratação de serviços de terceiros.

#### 4.5.3.4 Promoção de vendas

O objetivo da promoção de vendas será conquistar novos clientes para a empresa através dos clientes atuais. As ferramentas utilizadas para atingir esse objetivo serão, como já citado acima, as seguintes:

a) A criação de um sistema de descontos cumulativos para alunos que levarem novos clientes à empresa.

- Para os alunos dos treinos semanais, para cada cliente indicado será concedido desconto de 10% para ambos nas primeiras três mensalidades do aluno novo.
- O cliente que participar de mais de um passeio em um intervalo máximo de três meses e levar dois ou mais novos clientes, terá desconto de 50% no valor do segundo passeio.

A maioria dos clientes que utilizam os serviços de cursos e viagens são comumente os alunos das aulas semanais que já gozam de uma redução do valor total dessas atividades em 50% por estarem adimplentes.

#### 4.5.3.5 Relações públicas

Gerar conteúdo não publicitário sobre assuntos relacionados ao ecoturismo e turismo de aventura, com o objetivo de aproximar as pessoas ao universo da canoagem oceânica.

Ex: Roteiro de ilhas no litoral do Rio de Janeiro que podem ser acessadas à bordo de um caiaque.

Possíveis canais de divulgação:

- a) Sites e blogs sobre atrações culturais/turísticas (Catraca Livre, Posto Zero);
- b) Guias de turismo do Rio de Janeiro (ex.: Rio Guia Oficial);
- c) Jornais de bairro.

#### 4.5.3.6 Marketing direto

O objetivo do marketing direto é estreitar as relações com os clientes e estimular a recompra através de uma constante comunicação. A estratégia será aproveitar o mailing já existente para divulgar a agenda da empresa (novos passeios, viagens, cursos, expedições, turmas, etc).

Esse trabalho também será realizado por meio do Facebook e do Instagram, com a publicação de fotos e vídeos dos clientes, constituindo um canal de comunicação mas informal.

#### 4.5.3.7 Evento de lançamento e inauguração

Serão realizados dois eventos de inauguração dos semestres: um em janeiro e o outro em julho. Os convidados serão os alunos frequentadores dos treinos semanais, ex alunos e clientes que já compraram algum dos outros serviços da empresa (exceto passeios). O objetivo é juntar pessoas que já tem alguma experiência para uma remada conjunta. O encontro será um café da manhã oferecido pelo Kayak Carioca, realizado em um sábado ou domingo a ser definido, na parte da manhã, em algum lugar próximo à Praia da Urca, definição que vai depender do número de participantes e das condições do mar no dia. Se houver mais interessados do que caiaques disponíveis serão os grupos serão alocados em dias diferentes. Nesse evento será apresentada a agenda de atividades do Kayak Carioca para o semestre.

### 4.5.4 Preço

#### 4.5.4.1 Objetivo

Para ser reconhecido como referência no mercado, como proposto no posicionamento na estratégia de posicionamento da empresa, o Kayak Carioca buscará a liderança de serviço/qualidade.

#### 4.5.4.2 Estratégia

Através de uma pesquisa realizada com as empresas concorrentes, acreditamos que os valores cobrados nas atividades oferecidas pelo Kayak Carioca são compatíveis com a estrutura e nível de qualidade da empresa. Além disso, a empresa tem preços competitivos que a permite levar vantagem sobre parte da concorrência na disputa por novos clientes.

#### 4.5.4.3 Comparação com a concorrência

	<b>Aulas/Treinos (mensalidade)</b>	<b>Preço por aula</b>	<b>Passeios</b>	<b>Cursos</b>	<b>Viagens</b>	<b>Expedições</b>
<b>Kayak Carioca</b>	200	16,67	100 a 250	400 (desconto de 50% para alunos)	550 a 650 (desconto de 50% para alunos)	1200 (desconto de 50% para alunos)
<b>CCC</b>	150	18,75	X	X	X	1250
<b>RJ Kayaks</b>	230/200 (com desconto para 2 pessoas)	19,17/ 16,67	60 a 230	X	X	X
<b>Rio Natural</b>	X	X	160	X	X	X
<b>Rio Adventures</b>	X	X	90	X	X	X
<b>Nattrip</b>	X	X	200	X	X	X

**Tabela 2 – Preços da concorrência (R\$)**

#### 4.5.4.4 Margens de comercialização dos canais de revenda

As margens aplicadas pelas agências de turismo, que são responsáveis por levar turistas para os passeios, hoje ultrapassam 100% do valor cobrado pelo Kayak Carioca. Será proposta uma renegociação com as mesmas a fim de estabelecer um valores que não ultrapassem 80% do valor dos serviços, limite considerado aceitável para uma comissão de vendas.

#### 4.5.4.5 Descontos não-promocionais

Os alunos que participam dos treinos semanais e que se mantêm adimplentes têm desconto de 50% nos serviços de cursos e viagens.

#### 4.5.4.6 Condições de pagamento

Apenas para as expedições, que têm um valor mais alto, o pagamento pode ser dividido em até três vezes, em parcelas fixas. Porém, esta opção é de 9 a 12,5% mais cara que o pagamento a vista.

#### 4.5.4.7 Pesquisas previstas

A cada seis meses será feito um novo levantamento dos preços praticados pela concorrência. A partir dos dados obtidos, será avaliada a possibilidade de mudança nos valores do Kayak Carioca.

#### 4.5.5 Análise de equilíbrio (SWOT)

A partir da análise SWOT, observamos a predominância de fortalezas sobre fraqueza, e de oportunidades sobre ameaças o que indica um grande potencial de crescimento para o negócio, e que nos leva a crer que o Kayak Carioca terá sucesso em sua estratégia de reposicionamento no mercado, conquistando novos clientes, expandindo sua atuação e melhorando seus resultados financeiros.

<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- profissional experiente e reconhecido no meio (primeiro instrutor do Rio de Janeiro certificado pela ACA)</li> <li>- primeira empresa no Rio de Janeiro a emitir o certificado da ACA</li> <li>- equipamentos de qualidade</li> <li>- boa localização</li> <li>- maior mix de serviços do mercado</li> </ul>	<b>Fraquezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- falta de pessoal, o que resulta na pouca flexibilidade de horários</li> <li>- falta de verba para investir em comunicação</li> </ul>
<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mercado ainda pouco divulgado (não existe uma empresa que domina o setor)</li> <li>- falta de planejamento de marketing da concorrência</li> <li>- crescimento do turismo pós Copa do Mundo</li> <li>- iminência dos Jogos Olímpicos Rio 2016</li> </ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- volatilidade dos alunos durante o ano (no inverno muitos deixam de frequentar os treinos)</li> <li>- vulnerabilidade frente às condições climáticas (frio, chuva, mar agitado etc.)</li> </ul>

**Tabela 3 – Análise SWOT**



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A entrada de uma empresa de qualquer tamanho em qualquer mercado é sempre delicada. Mais ainda quando ela acontece por impulso e com pouco planejamento. Foi assim que, em 2010, surgiu o Kayak Carioca, a partir da iniciativa de um advogado que queria trocar o terno por uma roupa de trabalho mais agradável e compatível com o clima do Rio de Janeiro. A grande intimidade que Bruno Fitaroni tinha com os mares da cidade, conquistada depois de anos de longas remadas e muitas ondas surfadas, contrastava com sua quase nenhuma experiência administrativa. Mas a obstinação de criar o próprio negócio falou mais alto e o fez prosperar em um mercado ainda pouco explorado na cidade.

Agora, depois de cinco anos de existência, foi estabelecido como objetivo estruturar melhor a empresa, de modo que ela possa alçar voos maiores. O momento vivido pela nossa cidade (pós-Copa e pré-Olimpíadas) é bastante propício para isso. O enorme potencial observado para esse setor permitiu traçar metas que, apesar de ousadas, nos parecem factíveis, como estabelecer a empresa como referência no setor e líder de mercado.

Acreditamos que 2015 será um ano chave para a companhia, que pela primeira vez baseará suas atividades em um plano concreto. Aproveitando os ensinamentos deixados pela Copa do Mundo e se preparando para as Olimpíadas, o Kayak Carioca terá a oportunidade de se destacar no cenário esportivo e turístico do Rio de Janeiro.

Com o desafio da falta de verba para mídia, a aposta será na produção de conteúdo relevante e de qualidade, que permita influenciar os consumidores a serem porta-vozes da marca, através do compartilhamento de suas experiências. Para isso, a marca terá como meta a prestação de um serviço diferenciado, fazendo de tudo para gerar o melhor espetáculo possível para seus clientes.

Portanto, acreditamos que este plano poderá ajudar a empresa a se solidificar em seu meio de atuação, através de uma gestão profissional e o apoio de um trabalho marketing feito para um mercado carente nesse tipo de abordagem.

Assim, o Kayak Carioca continuará sendo uma pedrinha miudinha no meio de tantas pedras graúdas, mas estará um pouco mais calcificada para aguentar do mesmo jeito qualquer marola, ondas, chuva ou tempestade.

## REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, V.; SIQUEIRA, R. **Plano de Marketing passo a passo: serviços**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2002

BRASIL, Ministério do Turismo. **DNA da aventura: Pesquisa mostra que turista de aventura e ecoturismo do Brasil deseja “fugir” da rotina e do estresse do dia-a-dia**. Disponível em:

[http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20100730-3.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20100730-3.html). Acesso em: 26 out. 2014.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Estrangeiros que visitaram o Brasil na Copa querem voltar**. Disponível em:

[http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20140714\\_3.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20140714_3.html). Acesso em: 27 out. 2014.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Estudo da demanda turística internacional**. Brasília, 2013. Disponível em:

[http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/demanda\\_turistica/internacional/download\\_internacional/Demanda\\_Turxstica\\_Internacional\\_-\\_Fichas\\_Sinteses\\_-\\_2006-2012\\_reparado\\_nota\\_FOZ.pdf](http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/demanda_turistica/internacional/download_internacional/Demanda_Turxstica_Internacional_-_Fichas_Sinteses_-_2006-2012_reparado_nota_FOZ.pdf). Acesso em: 2 nov. 2014.

BRASIL, Senado Federal. **Projeto autoriza criação de fundo para incentivar ecoturismo**. Disponível em:

<http://senado.jusbrasil.com.br/noticias/112349091/projeto-autoriza-criacao-de-fundo-para-incentivar-ecoturismo>. Acesso em: 19 out. 2014.

CLUBE CARIOCA DE CANOAGEM (CCC). Disponível em:

<http://www.clubecariocadecanoagem.com.br/>. Acesso em: 15 out. 2014.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE CANOAGEM (CBCa). Disponível em:

<http://www.canoagem.org.br/>. Acesso em: 27 out. 2014.

DUARTE, S. M. **Uma mulher, um caiaque e o oceano**. 2. Ed. São Paulo: Ediventura, 2010.

EMPREGA BRASIL. **Ecoturismo**. 2013. Disponível em:

[http://www.empregabrasil.org.br/aq/como\\_abrir\\_ecoturismo.htm](http://www.empregabrasil.org.br/aq/como_abrir_ecoturismo.htm). Acesso em: 19 out. 2014.

INSTITUTO DATAFOLHA. **Hábitos Culturais dos Cariocas**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em:

<http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/4478506/4113215/HabitosCulturaisCarioca.pdf>. Acesso em: 19 out. 2014.

KAYAK CARIOCA. Disponível em: <http://www.kayakcarioca.com.br/>. Acesso em: 15 out. 2014.

KOHNEN, U. P. **Tudo sobre caiaques**. São Paulo: Nobel, 1989.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

NATTRIP. Disponível em: <http://www.nattrip.com.br/site/pt/aventuras/aquaticas-wakeboard-flyboard-caiaque/227-tour-de-caiaque.html>. Acesso em 15 out. 2014.  
RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: A batalha pela sua mente**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

NBS; CASA 7. **Riologia: Esportistas S.A.** Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.riologia.com.br/blog/esportistas-s-a-definicao/>. Acesso em: 27 out. 2014.

NITAHARA, A. **Despoluição da Baía de Guanabara deve levar pelo menos 15 anos**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2014-07/despoluicao-da-baia-de-guanabara-deve-levar-pelo-menos-15-anos>. Acesso em: 15 out. 2014.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. **The experience economy: work is theatre and every business a stage**. Boston: Harvard Business School, 1999.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **O que é: Definição do Microempreendedor Individual – MEI**. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>. Acesso em: 27 out. 2014.

PORTAL G1. **Pesquisa diz que 98% dos turistas estrangeiros recomendariam o Rio**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2014/07/pesquisa-diz-que-98-dos-turistas-estrangeiros-recomendariam-o-rio.html>. Acesso em: 19 out 2014.

RIO ADVENTURES. Disponível em: <http://rioadventures.com/kayaking-rio-de-janeiro/>. Acesso em 15 out. 2014.

RIO NATURAL. Disponível em: <http://www.rionatural.com.br/site/esportes-de-aventura-rio.php>. Acesso em 15 out. 2014.

RJTV. **Pesquisa indica satisfação dos turistas no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://globotv.globo.com/rede-globo/rjtv-na-copa/v/pesquisa->

[indica-satisfacao-dos-turistas-no-rio-de-janeiro/3492679/](#). Rio de Janeiro, 2014.  
Acesso em: 19 out. 2014.

SIMAS, L. A. **Pedrinhas Miudinhas: ensaios sobre ruas, aldeias e terreiros**. Rio de Janeiro: Mórula Editorial, 2013.

VIEIRA, S; FREITAS, A. **O que é canoagem, remo e esqui aquático**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra: COB, 2007.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO REALIZADO COM ALUNOS QUE  
FREQUENTAM OS TREINOS SEMANAIS DO KAYAK CARIOCA**

Nome:

Idade:

Profissão:

A quanto tempo rema:

Por que escolheu o caiaque oceânico como esporte?

Como você conheceu o Kayak Carioca?

Pratica outros esportes? Quais?

Já participou de alguma outra atividade do Kayak Carioca? Qual? Como foi?

O que você mais gosta do caiaque oceânico?

E qual é a maior dificuldade do esporte?

Você pode me contar alguma história que você viveu por conta do caiaque oceânico?

Qual a diferença que o caiaque faz na sua vida / o que mudou na sua vida depois da prática do caiaque?